

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO PARA SALA DE VENTAS DE
FARMACIA POPULAR 1 Y 2, SANTA ANA, SANTA ANA

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR
SAÚL ERNESTO CORADO LEIVA

DOCENTE ASESOR
LICENCIADO LUIS ROLANDO HURTADO GUERRERO

ABRIL, 2022

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDACANA

LICENCIADO JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL
JEFE DE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEDICATORIA

La presente tesis es dedicada primeramente a Dios por haber provisto todas las circunstancias y puesto en mi camino a personas importantes para mi preparación académica:

A mi madre, Marta Lidia Leiva, porque a pesar de ser madre soltera, siempre veló primeramente por la formación académica de mi hermano y la mía. A mi hermano, Miguel Ángel Corado, por haber contribuido a mi disciplina y a Sabrina Carolina Torres por motivarme a ser mejor, siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por que sin su misericordia nada de esto sería posible. A mi madre porque siempre tuvo paciencia conmigo; ha sido y será siempre mi motivación para cumplir mis metas. Agradezco a mi hermano porque jugo un roll importante en mi adolescencia, me cuido y me enseñó que es lo correcto.

Agradezco a Sabrina Carolina Torres, por su cariño y su apoyo, porque ha contribuido en sobremanera a la formación de mi carácter, mi desarrollo personal y profesional.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	x
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LAS FARMACIAS EN EL SALVADOR.....	11
1.1 Historia de la industria farmacéutica en El Salvador	11
1.1.1 Sustancias utilizadas para la curación en la antigüedad	13
1.1.2. Historia de los medicamentos.....	13
1.2. Antecedentes históricos de las farmacias	15
1.3. Funciones de las farmacias	16
1.3.1 Atribuciones de las farmacias.....	17
1.4. Evolución de las farmacias en El Salvador	18
1.4.1 Grafica de evolución de la farmacia en El Salvador (grafico 1)	19
1.5. Antecedentes históricos de las farmacias en El Salvador.....	20
1.6. Aspectos legales de las farmacias en El Salvador	21
1.6.1 Ley de farmacias	22
1.6.2. Ley de protección al consumidor.	25
1.6.3 Autoridad rectora de las farmacias en El Salvador	25
1.7. La prestación de servicios farmacéuticos en El Salvador.....	25
1.7.1. Ministerio de Salud	25
1.7.2. Instituto Salvadoreño del Seguro Social	26
1.7.3. Sector privado.....	26
1.7.4. Otros	26
1.8. La regulación de los medicamentos.....	26
1.9. Ley de medicamentos	27
1.9.1 Sanciones.....	29
1.10 Antecedentes de farmacia popular.....	31
CAPITULO II: TEORIA BASICA DEL ANALISIS E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO.	32
2.1. Administración de recursos humanos.....	32
2.1.1. Objetivos de la administración de recursos humanos	32
2.1.2. Importancia de la administración de recursos humanos.....	32

2.1.3 Administración de personal.....	33
2.2. Importancia de la administración de personal para los gerentes	34
2.2.1. Concepto de puesto de trabajo.....	35
2.3. Análisis de puestos de trabajo	35
2.3.1 Surgimiento de análisis de puestos.....	36
2.3.2 Ventajas y desventajas del análisis de puestos	37
2.3.3 Aplicaciones del análisis de puestos de trabajo.....	38
2.3.4 Análisis de puestos como una necesidad.....	40
2.3.5 Tipos de descripciones de puestos.....	41
2.3.6 Etapas del análisis de puestos.....	48
2.4. Importancia del análisis de puestos y cuando relazarlo.....	50
2.4.1 Conceptos diseños del cargo	51
2.4.2 Modelo de diseño de los cargos.	52
2.4.3 Estructura organizacional	53
2.4.4 Enfoque motivacional del diseño de puestos	56
2.5. Manual de puestos de trabajo.	56
2.5.1 Objetivos de un manual de puestos	57
2.5.2 Contenido del manual de puestos.....	57
2.5.3 Finalidad del manual de puesto	57
2.5.4 Área de eficacia	58
2.5.5 Necesidad legal del análisis de puestos y manual de puestos	58
2.6. Conceptos	59

CAPITULO III: SITUACION ACTUAL Y ANALISIS DE PUESTOS EN FARMACIA

POPULAR 1 Y 2 SANTA ANA	61
3.1 Objetivos.....	61
3.1.1 Objetivo general	61
3.1.2 Objetivos específicos.....	61
3.2 Metodología de la investigación.....	62
3.2.1. Determinación del universo y muestra	62
3.2.2 Participantes o informantes claves.	62
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	63

3.3.1. Instrumentos de recolección de datos.....	63
3.4 Organización de datos, tabulación, análisis e interpretación de la información.....	63
3.5 Análisis de puestos de trabajo de farmacia popular	64
3.5.1 Determinación de puestos a analizar.	64
3.5.2 Actividades de los puestos a analizar	66
3.6 Descripción del diagnóstico.....	68
3.6.1 Situación actual de los puestos de trabajo de farmacia popular 1 y 2.	68
3.6.2 Perfil del colaborador de farmacia.	70
CAPITULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS	71
4.1. Análisis de datos de la encuesta	71
4.1.1. Inducción	71
4.1.2. Abandono laboral	72
4.1.3. Administración de personal.....	72
4.1.4. Distribución de tareas.....	73
4.2. Análisis de entrevista a jefes de sala de venta de Farmacia Popular	73
4.2.1. Selección de personal.	73
4.2.2. Inducción de personal.....	73
4.2.3. Manual de puestos de trabajo.	74
4.2.4. Rotación de personal.	74
4.3. Alcances y limitantes.....	75
4.3.1 limitantes	75
4.3.2 Alcances	76
CAPITULO V: MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS SALAS DE VENTA DE “FARMACIA POPULAR 1 Y 2” SANTA ANA.	77
INTRODUCCIÓN.....	79
Objetivos.....	80
5.1 Marco legal del manual de puestos de trabajo.....	81
5.2 Misión y visión	82
5.3 Finalidades de la farmacia	83
5.4 Funciones del servicio	84

5.5 Estructura general del manual de puestos.....	85
5.5.1 Estructura orgánica de las salas de venta de farmacia popular.	86
5.5.2. Descripción de puestos de trabajo	90
5.6 Actualización de manual de puestos.....	112
5.7 Conclusiones y recomendaciones	113
5.7.1 Conclusiones	113
5.7.2 Recomendaciones	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	116

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto titulado “Propuesta de un Manual de Puestos de Trabajo para sala de ventas de La Farmacia Popular 1 y 2, del Municipio y Departamento de Santa Ana.”, es con el fin de verificar, a través de un análisis de puestos, cual es la estado actual en que se encuentran los cargos de esta empresa, así como las funciones que se les asigna a cada uno de los empleados y poder, apoyar en gran medida al buen funcionamiento de estos para poder brindar ayuda didáctica al personal que labora en la institución a través de un manual de puestos.

Llamó la atención a realizar esta problemática ya que hay empresas de categoría mediana que no cuentan con los puestos de trabajo definidos previamente y es considerado como una actividad innecesaria por la administración. La no elaboración de este manual causa una debilidad y una falla muy importante en el funcionamiento de la organización por que no existe un documento donde se encuentre información del funcionamiento ordenado de la empresa, el cual detalle los puestos (las responsabilidades, actividades y funciones), el orden jerárquico y aptitudes para desempeñarlos.

En este primer capítulo brindaremos información importante para poder conocer el funcionamiento de la industria farmacéutica, las instituciones que la regulan y los requisitos para poder operar.

En el capítulo dos conceptualizaremos los manuales de puestos y la importancia que los mismos tienen en una organización. Luego finalizaremos con los capítulos tres y cuatro con el diagnóstico y análisis de puesto de trabajo; y la propuesta del manual de puestos.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LAS FARMACIAS EN EL SALVADOR.

1.1 Historia de la industria farmacéutica en El Salvador

La palabra “farmacia” tiene su origen en la palabra griega “*pararon*” que significa “remedio”. Entre las diversas características únicas del Homo Sapiens esta la propensión a tratar dolencias físicas y mentales con medicamentos. Las evidencias arqueológicas indican que la búsqueda de la cura de enfermedades es tan antigua como la búsqueda de otras herramientas, como los nódulos de pedernal usados para hacer cuchillos y hachas, los medicamentos rara vez se presentan en la naturaleza en su forma más útil. En primer lugar, los ingredientes activos de los fármacos deben ser recogidos, procesados y preparados para su incorporación en los medicamentos. Esta actividad se viene realizando desde los albores de la humanidad, todavía es el foco centra de la práctica de farmacia. En otras palabras, la farmacia es y ha sido el arte, y más tarde la ciencia de moldear una de nuestras herramientas más importantes los medicamentos

La historia de la farmacia se encuentra incluida dentro de la disciplina que conforma la historia de la ciencia. Desde la antigüedad las ciencias médicas, medicina, cirugía y farmacia han estado unidas y solo desde el punto de vista histórico se han separado.

Existe una vinculación entre la farmacia y la medicina, tanto si definimos a la farmacia como la evolución de los medicamentos y de sus distintos profesionales, o como la fabricación y control de los medicamentos; así permanecería unida a la medicina por los problemas derivados de la investigación de los fármacos e introducción en el organismo.

Por naturaleza, el hombre siempre ha tratado de buscar la forma de mejorar y aliviar sus padecimientos físicos con el empleo de las sustancias artificiales o naturales que existían en el entorno. Esto se convirtió en un proceso de investigación científica y constante, a través del cual se ha acumulado información muy valiosa que, hasta estos tiempos, ha permitido distinguir las sustancias útiles que alivien y prevengan enfermedades, de las ineficaces y las nocivas.

Para conocer la historia de la farmacia primero hay que conocerla como ciencia:

Los orígenes de la farmacia como ciencia independiente es relativamente joven y data de inicios del siglo XIX; aunque no toca todos los aspectos de la farmacéutica es el punto de partida definitivo de la ciencia. No existen registros de medicamentos utilizados en este periodo, pero puede deducirse que los conocimientos que se tienen de las civilizaciones de esa época, que los métodos de curación estuviesen asociados al uso de plantas, principalmente en la curación de heridas.

Los transmisores de este conocimiento fueron principalmente los ancianos, brujos o sacerdotes de las tribus, que a su vez eran los encargados de atender a los enfermos y heridos; preparaban los medicamentos primitivos y los administraban. Para la creación de estos medicamentos algunos utilizaban sustancias naturales, seleccionándolas tentativamente, según su efecto y buscando información de los resultados, que luego transmitían de generación en generación. Como resultado de esta práctica da el origen común de la medicina y farmacia.

La comercialización de los fármacos en El Salvador se remonta a épocas muy antiguas, en las cuales no se puede establecer una fecha que sirva de base para determinar el nacimiento de los conocimientos indígenas, cuya eficacia se conoce a partir de la llegada de los españoles en el año 1502. Durante la colonización se dieron muchos acontecimientos, que obligaron a los colonizadores a buscar otras fuentes de riquezas además del oro, lo que trajo como consecuencia el interés en otros productos, que se pudieran comercializar exitosamente en Europa.

Los conocimientos que los indígenas tenían sobre la medicina hicieron que durante la colonia se usara más la farmacopea indígena que la europea, la cual ha hecho que subsista esta tendencia hasta nuestros días. La farmacia continúa evolucionando hasta llegar al año 1681, cuando es fundada la Universidad de Guatemala.

El antecedente de la comercialización de los productos farmacéuticos en el país se remonta a inicios del siglo pasado, con ella nacieron algunos pioneros en Laboratorios Farmacéuticos. En esta época la producción de medicamentos funcionaba libremente, sin normas legales ni requisitos definidos, es hasta el 10 de septiembre de 1958 que se publica en el diario oficial N° 168, tomo 180, las normas que rigen el Reglamento de Visitadores médicos.

1.1.1 Sustancias utilizadas para la curación en la antigüedad

En un principio el hombre primitivo ha luchado contra las enfermedades, la necesidad de curarse y el conocimiento empírico de numerosos productos naturales, le hizo comprender que las enfermedades podrían tratarse con sustancias provenientes de la naturaleza, porque la terapéutica antigua consistía en el empleo empírico de drogas regionales.

A raíz de esto el arsenal utilizado aumento considerablemente, se agregaron diversidad de insumos naturales, entre ellos se puede mencionar: “plantas, frutas, cereales, flores, resinas y cortezas” y algunos minerales como “azufre, arsénico y sus sales, antimonio, hierro y sus sales, pirita, cobre y mercurio, alumbre”; y también otras sustancias de origen animal como: las carnes, vísceras, grasas, incluso excrementos.

Paulatinamente, se pasó de las formas primitivas de administración (planchas machacadas, maceradas o cocidas), a fórmulas más complejas como: píldoras, pomadas, ungüentos y enemas.

El descubrimiento de América en 1492 tuvo mucha repercusión en la farmacología, pues al ser explorado el nuevo mundo, se descubrieron varios fármacos valiosos por sus propiedades curativas, tales como: coca, tabaco, ipecacuana, jalapa zarzaparrilla, bálsamo de Perú y bálsamo de Tolú.

1.1.2. Historia de los medicamentos

La aplicación de remedios para sanar o, al menos, para aliviar el sufrimiento, es tan antigua como la humanidad. Por eso es muy difícil cuando comienza la práctica de la medicina. Se tienen datos del periodo Paleolítico donde ya se usaban plantas y partes de los animales. Por lo tanto, la práctica es más antigua que la palabra. Se tiene noticia de que en Mesopotamia, Egipto y China se usaban procesos químicos para la elaboración de remedios.

En la antigüedad, la medicina y la farmacia fueron practicadas conjuntamente y, generalmente, por sacerdotes. Estos tenían tiempo para especular sobre el origen de los cambios que observaban en el mundo que les rodeaba. Sus teorías tenían mucho de magia, pero también desarrollaron la astronomía, las matemáticas y, en cierto modo, la química.

Los griegos, que eran buenos conocedores de las drogas y sus virtudes, propagaron la farmacia en Europa. La escuela de Hipócrates ya hacía uso de muchos preparados terapéuticos. En las columnas del templo dedicado a Esculapio, dios de la medicina, escribieron ya recetas de algunas combinaciones farmacológicas.

Los romanos también organizaron el conocimiento médico y farmacéutico, convirtiendo las teorías en reglas y normas. Dos personajes concentraron la excelencia en el mundo romano: Dioscórides y Galeno. El primero recolectaba plantas y las clasificaban con objetivo medicinal, su obra “Materia Medica” contiene información sobre más de 600 fármacos, la mayor parte de ellos vegetales, y se refiere a descripciones, caracteres morfológicos, sinonimias y uso médico. Galeno por su parte surgió cuando la medicina había caído en Roma. Este seguía los principios hipocráticos e hizo una obra sistemática de todos los conocimientos médicos en su gran tratado “Sobre el método terapéutico”.

También en América las culturas indígenas fueron desarrollando remedios contra la enfermedad a lo largo de los siglos. En Perú se usaba la quina para el tratamiento de la malaria, y los indios yanomamis usaban el curare para cazar, paralizando a sus presas con las flechas impregnadas en esta sustancia.

Una figura clave en el siglo XVI es la de Paracelso, médico naturista suizo, que insistió en la importancia de la observación directa de la naturaleza y fue el primero en expresar la doctrina de que los procesos vitales son químicos y que, por lo tanto, en el estudio de la química puede hallarse la curación de las enfermedades. Así, introdujo numerosos remedios químicos y enseñó el uso del azufre, el plomo, el hierro, el antimonio y el cobre.

Hasta principios del siglo XIX los boticarios, químicos o los propietarios de herbolarios obtenían sus materias primas localmente o en otros continentes, adquiriéndolas a través de los especieros y comerciales. A partir de estas materias primas elaboraban los jarabes, ungüentos, tinturas, píldoras, etc. Algunos profesionales confeccionaban mayor cantidad de preparados de la que necesitaban.

1.2. Antecedentes históricos de las farmacias

Se llama farmacia a la práctica de la preparación y dispensación de fármacos; también el lugar donde se preparan los productos medicinales. La farmacia es un área de la materia médica, rama de la ciencia médica que se ocupa de la procedencia, naturaleza, propiedades, y preparación de fármacos.

Los farmacéuticos comparten con los químicos y los médicos la responsabilidad de desarrollar nuevos fármacos y de sintetizar compuestos orgánicos con valor terapéuticos. Además, cada vez con más frecuencia se solicita consejo a la comunidad de farmacéuticos en materia de salud e higiene.

En la antigüedad, la farmacia y la practica media generalmente estaba unidas, a veces bajo la dirección de sacerdotes, hombres y mujeres, que asisten también a los enfermos mediante el uso de ritos religiosos. En el mundo, muchas personas mantienen la estrecha asociación entre os fármacos y la medicina, con la religión y la fe. La especialización se produjo por primera vez en el mundo civilizado que rodeaba Bagdad a principios del siglo IX. Esta, se extendió a Europa de forma gradual como alquimia, que con el tiempo evolucionó hacia la química, a medida que los médicos empezaron a abandonar las creencias indemostrables en el mundo físico. Muchas veces los médicos preparaban y prescribían medicamentos; algunos farmacéuticos no solo preparaban prescripciones, sino que además fabricaban grandes volúmenes para su comercialización.

En el siglo XVII se empieza a utilizar la palabra farmacia en el sentido que tiene actualmente desarrollándose una ciencia más compleja, como se refleja en las descripciones de la farmacopea de Londres y Paris. En este siglo destaca, por ejemplo, el descubrimiento de la vacuna contra la viruela logrado por el medico ingles Edward Jenner.

No obstante, hasta el siglo XIX la farmacopea estaba integrada por todo un aparato de drogas compiladas, por una parte, a partir de las sustancias simples de la medicina antigua, y por otra, por las drogas metálicas de efectos más violentos que Paracelso había introducido en el Renacimiento.

La distinción entre el farmacéutico como fabricante de medicamentos y el medico como terapeuta no obtuvo la aceptación general hasta bien avanzado el siglo XIX. En la actualidad,

en muchos países, se exige que los farmacéuticos antes de ejercer su profesión reciban una enseñanza universitaria especializada con una duración de entre tres y cinco años, seguida de un periodo de prácticas.

La farmacia moderna comprende remedios complejos que difieren mucho de los elixires, brebajes y polvos descritos en la Farmacopea de Londres (1618) y en la Farmacopea de Paris (1639).

1.3. Funciones de las farmacias

La farmacia es un establecimiento en donde se dispensan o proporcionan medicamentos de diferente forma farmacéutica, cuyas ventas básicas son al por mayor y principalmente al detalle.

Establecimiento en que opera en la adquisición, almacenamiento, conservación, preparaciones magistrales y oficinales, dispensación y venta de medicamentos, productos naturales, vitaminas y otros que ofrezcan acción terapéutica dirigida al público en general.

De acuerdo con ello, el primer orden la función principalmente de ellas, es la de apoyo a la salud de la población a través de una gama de medicamentos que satisfagan las necesidades básicas, de acuerdo con la demanda y al mercado.

Entre las características que presenta una farmacia están:

a. La estructura empresarial: es de importancia ya que por medio de ella se le permite conocer la capacidad financiera, como empresa. Esta comprende:

- El monto de inventario: constituye el pilar de la actividad económica con que cuenta la empresa misma.
- Grado de integración: indica el alcance de sus operaciones dentro de los canales de aprovisionamiento.
- Número de empleados: hace referencia al recurso humano con el que cuenta la empresa y que designa la magnitud operativa de la misma.

b. Tecnología empleada en el aprovisionamiento de medicamentos: la cual comprende:

- Tecnología de almacenamiento: indica que a la infraestructura debe cumplir con los requisitos establecidos. Los medicamentos deben almacenarse de manera que los vencimientos inmediatos sean los primeros en salir de la farmacia; además de que los medicamentos se encuentren en áreas óptimas, en temperatura, orden y limpieza.
- Tecnología de servicio: se refiere al grado de beneficio que una farmacia debe proporcionar a sus clientes con recursos humanos, económicos y técnicos. Mantener surtido de medicamentos de acuerdo con las necesidades básicas que el sector demanda; además de proporcionar personal capacitado y con conocimientos firmes sobre el manejo y utilización de los medicamentos.

1.3.1 Atribuciones de las farmacias.

- a) Dispensación de los medicamentos y productos controlados será de acuerdo con las normativas establecidas por la autoridad reguladora.
- b) Control de las recetas médicas (productos controlados)
- c) Está obligada a mantener las condiciones de temperatura, humedad y luz apropiada que garanticen la adecuada protección de cada medicamento.
- d) La elaboración de fórmulas magistrales y preparados oficinales, según procedimientos establecidos y bajo la supervisión de un Químico Farmacéutico. (Aplica para algunas farmacias.)
- e) No deberá dispensarse ningún medicamento vencido, deteriorado, alterado, falsificado, sin registro sanitario, muestras médicas, donativos o propiedad del ISSS, MINSAL u otra institución pública o privada.
- f) Establecer procedimientos de revisión periódica de las existencias.
- g) Para evitar cualquier confusión, los medicamentos que se encuentran vencidos/ próximos a vencer, dañados/ deteriorados deben separarse y colocarse en un lugar debidamente identificados. Al igual que los productos de devolución.
- h) Los medicamentos que se encuentran deteriorados o que ofrezcan dudas sobre su calidad o estado de conservación serán así mismo rechazados para su dispensación y devueltos al proveedor o destruidos. En este último caso, la destrucción deberá llevarse a cabo según disposición del ente regulador.

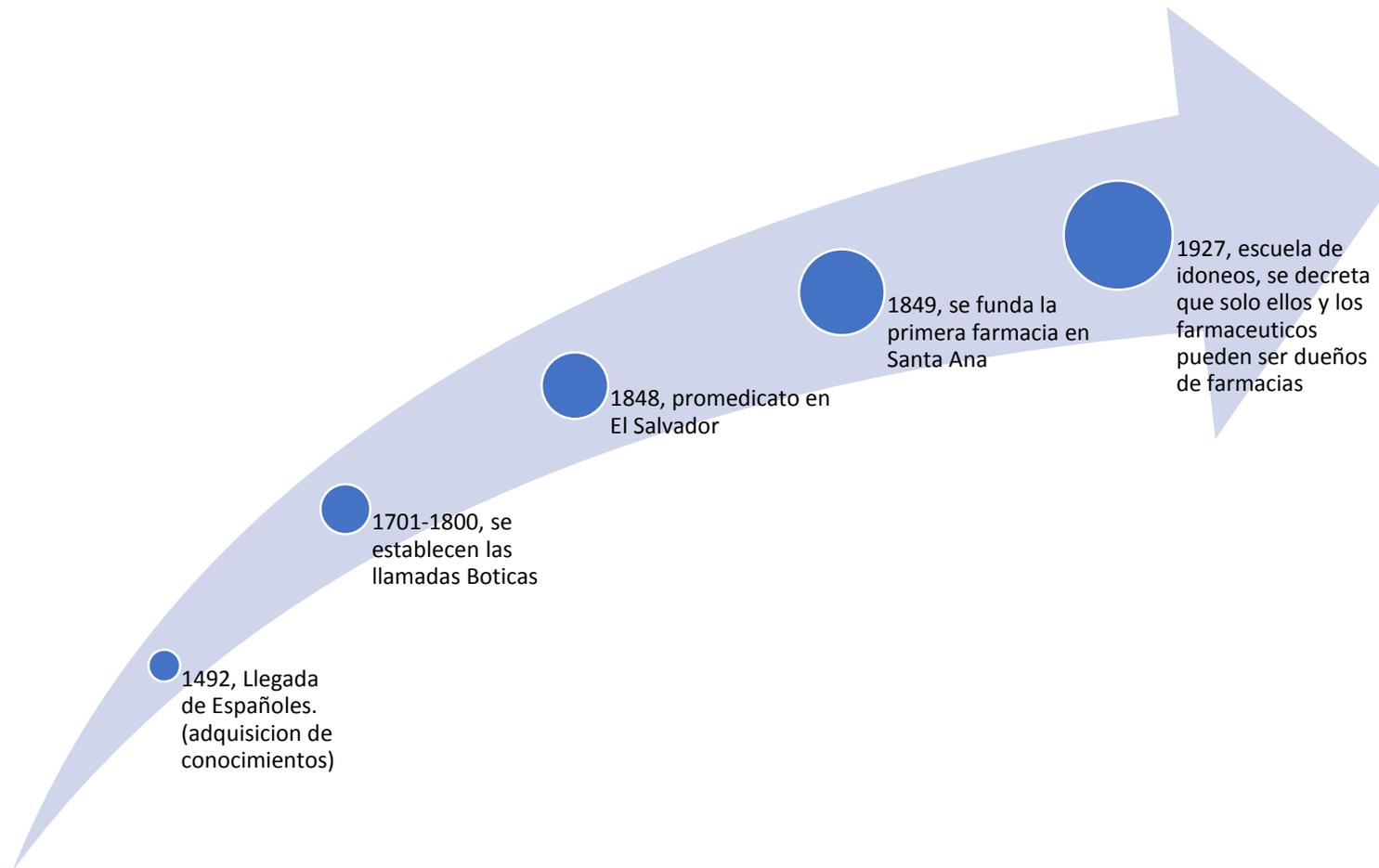
1.4. Evolución de las farmacias en El Salvador

En El Salvador las farmacias no siempre fueron conocidas como tal. A finales del siglo XVIII, eran conocidas como Boticas, contando con una estructura para operar básica y diferente a la conocida hoy en día; es decir, el propietario era el Boticario quien se encargaba de preparar los medicamentos recetados para el público.

En las boticas generalmente no existen dependientes, ni la gama de productos o servicios con los que las farmacias cuentan actualmente. Otra característica de hacer notar es que el boticario conocía bastante bien a sus clientes, ya que estos acudían a ella porque solo había una botica en el pueblo.

A inicios del Siglo XIX surgen en El Salvador las primeras farmacias, en las que ya se involucra dentro de su quehacer a Farmacéuticos y médicos como propietarios de ellas. La necesidad de competir en el mercado local y no quedar fuera, ha obligado a las farmacias a diversificarse, esto ha evolucionado debido a la alta competencia y para satisfacer las demandas de los clientes, optando así por abarcar un amplio segmento de mercado, estableciendo un mayor número de sucursales para estar de manera inmediata al cliente, adoptando como propia la tendencia desarrollada en los Estados Unidos para este negocio.

1.4.1 Grafica de evolución de la farmacia en El Salvador (grafico 1)



* en 1961, se decreta que cualquier persona puede ser dueño de farmacia*

1.5. Antecedentes históricos de las farmacias en El Salvador

La farmacia se define como una oficina profesional en función social, de ahí que su funcionamiento se encuentra regulado por la Junta de Vigilancia de la profesión química y farmacéutica.

La comercialización farmacéutica en El Salvador se remonta a épocas muy antiguas, en las cuales no se puede establecer una fecha que sirva de base para determinar en el nacimiento de los conocimientos indígenas, cuya eficacia se conoce a partir de la llegada de los españoles en 1492.

Ya para el año de 1758, en la provincia de San Salvador existía una pulpería propiedad de don Bernabé de la Torre, negocio caracterizado por la venta de medicina, combustibles y licores.

En el siglo XIX comienza a funcionar el bachillerato en farmacia, este adelanto científico-académico disminuyó el uso generalizado de la farmacia indígena y por consiguiente su desaparición.

En el año de 1841, se fundó la Universidad de El Salvador y el 15 de noviembre de 1847, el Doctor Eugenio Aguilar, establece la facultad de medicina, en donde se impartían conocimientos de ciencias naturales y los médicos eran entonces los más adecuados para el manejo de los medicamentos.

En 1847, se estableció la cátedra de medicina y era el médico quien se encargaba de manejar los medicamentos, además de los políticos. En 1848, se celebró una sección en la cual se habla de la fundación de un protomedicato y de una serie de estatutos, siendo hasta entonces y por primera vez que la palabra Boticario equivalente a la de Farmacéutico, aparece en los estatutos.

El protomedicato tenía diferentes atribuciones: de extender los títulos a los licenciados y sancionar con la suspensión en el ejercicio de su respectiva profesión. Autorizaba la apertura de farmacias e incluso podía cerrarla; castigaba a los licenciados en medicina que vendían medicamentos, tenía la facultad para instruir las primeras diligencias médicas y farmacéuticas y los delitos faltas cometidas, remitida al Juez competente y otros. Es decir que el

protomedicato ejercía funciones que hoy le son propias a la actual Junta de Vigilancia de la profesión Farmacéutica.

En 1850, la Facultad de Farmacia se encontraba comprometida con las Ciencias Naturales y unida por consiguiente a la medicina; en ese mismo año se establece en San Salvador una Botica, propiedad del señor Ángel Guirola en ella se elaboran y dispensaban medicamentos.

En 1868, se establece en la Universidad de El Salvador, la Cátedra de Farmacia impartida por el Licenciado Ambrosio Méndez, extendiéndose el título de Bachiller en farmacia, a quien cursaba dicho estudio.

En el año de 1889, la Facultad presentó el Reglamento de Boticas, decretado por el poder ejecutivo el 26 de octubre de ese año; quedando este reglamento sin efecto el 08 de mayo de 1893 con el Reglamento de Farmacia este último involucraba a farmacéuticos y médicos en la tendencia de oficinas de farmacia.

Aproximadamente entre 1910 y 1920, aparecen las primeras farmacias Cosmos, en San Salvador. El 30 de junio de 1927 fue creada una nueva Ley de Farmacia. En 1930, surgió la farmacia Santa Lucía en Sonsonate, Farmacia El Águila, Farmacia Central, Farmacia Fernández y Farmacia Escalante. En San Miguel las farmacias pioneras fueron: Farmacia Gustave, Farmacia Chairlaix y Farmacia Cruz Roja; en Santa Ana se menciona la Farmacia Vides. En 1940, surgió en el departamento de la Unión la Farmacia La Unión.

En 1960 el consejo Superior de Salud Pública comienza a llevar un registro de los establecimientos autorizados para la fabricación y distribución de medicamentos de uso humano y veterinario.

En la actualidad las farmacias se han convertido en un depósito de medicinas ya preparadas y dosificadas, con indicaciones específicas por el químico farmacéutico, este se ha recluido en los Laboratorios en la preparación e investigación de nuevos medicamentos que vengán a proteger la salud de las personas.

1.6. Aspectos legales de las farmacias en El Salvador

De acuerdo con la Ley de Farmacias, vigente en el país a partir de 1927, algunos de los aspectos legales son los siguientes:

1.6.1 Ley de farmacias

Se hace referencia a los artículos más relevantes en el funcionamiento de las farmacias en el país; estos son:

Art. 1.- Establéese la Institución denominada "Junta de Química y Farmacia", la que estará compuesta de un presidente, dos vocales, un secretario y un síndico propietarios, así como dos vocales y un secretario suplentes; todos académicos de la Facultad respectiva de la Universidad Nacional y salvadoreños de origen. En ausencia del presidente, harán sus veces los vocales propietarios por el orden de su nombramiento.

Art. 9.- Son atribuciones de la Junta de Gobierno, las siguientes:

- a) Celebrar sesiones ordinarias mensualmente, y extraordinarias, cuando algún asunto de importancia lo exigiere o cuando lo pidan por lo menos cinco miembros de la Facultad. De las sesiones extenderá actas el secretario en un libro que llevará al efecto, y enviará copias al Ministerio de Gobernación y al "Diario Oficial", para su publicación;
- b) Formar una nómina de todos los miembros de la Facultad, por orden de antigüedad profesional, con expresión de sus respectivos domicilios y anotando aquellos que tuvieren o regentearan establecimientos cuya vigilancia corresponde a la Junta de Gobierno;
- c) Llevar un libro especial en que se inscribirán todos los establecimientos cuya vigilancia corresponde a la Junta de Gobierno, ya establecidos o que en lo sucesivo se establezcan, con expresión de la fecha en que se hayan establecido y nombre de la persona que lo regentee;
- d) Formar la nómina de los idóneos en farmacia que hubieren sido autorizados, con las mismas formalidades que el libro de profesionales a que se refiere el inciso [b] del presente artículo;
- e) Llevar un libro de inscripción de especialidades farmacéuticas, cuya introducción y venta hayan sido autorizadas por la Junta de Gobierno, especificando el número de registro, nombre del preparador responsable y fecha de autorización;
- f) Vigilar el buen servicio de los establecimientos de Droguería, Farmacia, Laboratorios Químicos o Farmacéuticos y demás establecimientos que se especifican en el artículo

5, así como la conducta profesional de los miembros de la Facultad y de los idóneos en Farmacia;

- g) Visitar por sí o por delegación, los establecimientos, cuya vigilancia le corresponde;
- h) Establecer el servicio obligatorio de turnos en las farmacias de la República, de la manera más eficaz y conveniente. Este servicio de turnos es estrictamente obligatorio para las farmacias, bajo multa de cien colones.
- i) Proceder a recoger los títulos profesionales de los miembros de la Facultad que fallecieren, para presentarlos al Consejo Universitario, a efecto de que sean cancelados.
- j) Visar las facturas comerciales de drogas, medicinas, productos químicos y farmacéuticos, especialidades farmacéuticas y accesorios de farmacia, que amparen mercaderías que han de importarse al país, sin cuyo requisito esas mercaderías no podrán ser registradas en las Aduanas de la República.
- k) Elaborar la sección correspondiente a derechos de importación de las drogas, medicinas, productos químicos y farmacéuticos, especialidades farmacéuticas y accesorios de farmacia, de la Tarifa de Aforos. Este trabajo lo hará la Junta de Gobierno como oficina técnica asesora del Ministerio de Hacienda.
- l) Extender las licencias para la apertura de los establecimientos que están bajo su vigilancia, así como cancelarlas cuando el caso lo requiera;
- m) Reglamentar la importación y el consumo del opio, morfina, cocaína, sus sales y derivados en la República;
- n) Extender los permisos para la importación de esos productos mencionados en el inciso anterior, conforme lo establece la Convención del Opio suscrita por el Gobierno de El Salvador; ñ) responder a las consultas que le hicieren las autoridades en todos aquellos asuntos que tuvieren relación con sus atribuciones;
- o) Ordenar el análisis en sus laboratorios, de las muestras de especialidades farmacéuticas que le fueren presentadas solicitando autorización para su importación y expendio en el país, con el objeto de verificar si realmente están preparadas de conformidad con la fórmula presentada y remitirlas a la Junta Directiva de la Facultad de Medicina y Cirugía, quien informará sobre las propiedades y valor terapéutico de las mismas.
- p) Proceder al análisis de las muestras de tinturas, extractos fluidos, alcoholaturos, aguas perfumadas y demás preparados a base de alcohol que, siendo confeccionados por

farmacéuticos y para uso de los establecimientos cuya vigilancia corresponde a la Junta, le sean enviados de las Administraciones de Rentas, y rendir los informes correspondientes.

- q) Formular la lista de medicinas obligatorias a las Farmacias;
- r) Elaborar el cuadro de medicamentos venenosos, con sus dosis máximas, e ir publicando alcances semestrales, de conformidad con las exigencias de la ciencia;
- s) Autorizar la publicación de anuncios de especialidades farmacéuticas que hubieran obtenido licencia para ser expendidas en el país.
- t) Formar las listas de las especialidades de patente que hayan obtenido licencia para ser importadas y expendidas en el país.

Art. 18.- Ninguno de los establecimientos a que se refiere el artículo 5 de esta Ley, podrá abrirse sin la licencia respectiva, solicitada por el interesado a la Junta de Gobierno de la Facultad. Todo farmacéutico que desee establecer una droguería, farmacia, laboratorio químico o abrir de nuevo alguno de esos establecimientos que hubiere sido cerrado, se dirigirá a la Junta de Gobierno solicitando autorización; la Junta resolverá después de practicada una visita de inspección.

Art. 20.- Para los efectos del artículo anterior, será considerado como establecimiento de nueva droguería, farmacia o laboratorio, toda modificación introducida en la firma o razón social, así como la reapertura de todo establecimiento de esa naturaleza que haya permanecido cerrado por más de treinta días, cualquiera que sea el motivo.

Art. 35.- Es prohibido a los farmacéuticos regentes ausentarse de las oficinas durante las horas ordinarias de despacho, que serán por lo menos ocho, salvo que estén de turno, pues en ese caso, deberán permanecer durante las horas establecidas en el Arto. 10, Letra H. Por consiguiente, los farmacéuticos regentes están exentos del servicio militar y de cargos concejiles.

Art. 48.- Las farmacias o botiquines destinados a los cuarteles y hospitales, serán dirigidos por farmacéuticos titulados. Sus medicamentos serán empleados exclusivamente para el Servicio Interior; y en ningún caso podrán venderse al público.

1.6.2. Ley de protección al consumidor.

En lo que compete al ejercicio de las farmacias en el país, la Ley de protección al consumidor de El Salvador establece:

Art. 3.- Son actos jurídicos regulador por esta Ley, aquellos en que las partes que intervienen tengan el carácter de proveedor y consumidor, y que recaiga sobre toda clase de bienes y servicios.

Art. 10.- Se prohíbe ofrecer al público cualquier clase de producto con posterioridad a la fecha de su vencimiento o cuya más y volumen, calidad o cualquier otra medida especificada en los productos, se encuentre alterada.

1.6.3 Autoridad rectora de las farmacias en El Salvador

A la Junta de Química y Farmacia corresponde los deberes y las atribuciones de vigilancia sobre las droguerías, farmacias, laboratorios clínicos o farmacéuticos. La Junta de Química y Farmacia depende del consejo superior de Salud Pública, siendo este el orden en el que rendirán cuenta de sus actos cada vez que sea requerido, y por obligación cada año.

La Junta de Química y Farmacia, estará compuesta de un presidente, dos vocales, un secretario, y un sindico propietario, así como dos vocales y un secretario suplente de origen. Los miembros de la Junta desempeñarán sus funciones durante dos años y serán nombrados por el poder ejecutivo en el ramo de salud, pudiendo ser reelectos.

1.7. La prestación de servicios farmacéuticos en El Salvador

La prestación de servicios farmacéuticos en el salvador se divide en 4 grupos, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

1.7.1. Ministerio de Salud

- Unidades de Salud, conocidas hoy como unidades comunitarias
- ECOS familiares
- Hospitales regionales (Santa Ana y San Miguel)
- Hospitales Generales (Sonsonate, Ahuachapan, San Vicente, Usulután, etc.)
- Hospitales Especializados (Bloom, Rosales, Maternidad)

- FOSALUD

1.7.2. Instituto Salvadoreño del Seguro Social

- Clínicas Comunes
- Hospital de Santa Ana, San Miguel, Sonsonate, Etc.
- Hospitales Especializados, Primero de Mayo, Médico Quirúrgico.

1.7.3. Sector privado

- Consultorios Médicos Particulares
- Consultorios médicos especializados
- Clínicas medicas
- Clínicas especializadas
- Hospitales privados (Pediátricos, de la Mujer, Ginecológico, de DIAGNÓSTICO, etc.)
- Clínicas dentales

1.7.4. Otros

- Bienestar magisterial
- Sanidad militar
- Clínicas municipales
- Clínicas de organizaciones no gubernamentales (Orden de Malta, ASAPROSAR, CALMA, Sana mi corazón, etc.)
- Clínicas parroquiales
- Clínicas empresariales

El 75% de la población salvadoreña es usuario de sector público; la mayoría de los usuarios del sector privado adquiere medicamentos en las farmacias privadas.

1.8. La regulación de los medicamentos

La primera institución que regulo medicamentos en El Salvador fue la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico Farmacéutica, hasta antes de 1957.

De 1958 al 1 de abril de 2012 fue el Consejo Superior de Salud Pública, aunque esta entidad nació en 1956. Entre las atribuciones que tenía el Consejo Superior de Salud Pública se encuentra;

- ✓ El registro sanitario de los medicamentos antes de la comercialización. Para lo anterior, intervenían la Unidad de Registros, el Laboratorio de Análisis de medicamentos del CSSP, la Junta de Vigilancia de la Profesión Químico Farmacéutica y el Consejo en pleno.
- ✓ Autorización de la propaganda.

Una vez concluido el proceso de registro de un medicamento, el Consejo hasta antes del año 2002, solo utilizaba números en sus registros, de ahí que en muchos empaques aparece de la siguiente manera: **Reg. CSSP No. 10,523.**

Del año 2003 en adelante, el Consejo adoptó un sistema alfanumérico para identificar los registros sanitarios de medicamentos, de ahí que en muchos empaques aparecieran de la siguiente manera:

Reg. CSSP No. F013212062003 (132 es el número correlativo, 1206 es el día y el mes y 2003 el año en que se aprobó)

1.9. Ley de medicamentos

La ley de medicamentos fue aprobada por la Asamblea Legislativa según decreto 1008, el día 22 de febrero de 2012; en su art. 101 estableció que la misma entraría en vigor 30 días posteriores a su publicación en el Diario Oficial.

La publicación se encuentra en el D.O. No 43 tomo 394 de fecha 2 de marzo de 2012, por tanto, su vigencia es a partir del día 2 de abril del año 2012.

Aspectos generales que regula la Ley de Medicamentos.

- ✓ Creación de la Dirección Nacional de Medicamentos (DNM)
- ✓ La disponibilidad
- ✓ Eficiencia y seguridad
- ✓ Establecimiento que fabrican, importan, distribuyen y comercializan al por menor

- ✓ Regulación de precios
- ✓ Prohibición de incentivos, bonificaciones, descuentos prohibidos, primas u obsequios
- ✓ Otros (productos cosméticos)

El ámbito de aplicación de esta ley:

- ✓ Todas las instituciones públicas y autónomas, incluyendo al Instituto salvadoreño del Seguro Social.
- ✓ Todas las personas naturales y jurídicas privadas que se dedican a: Investigación y Desarrollo; Fabricación, importación y exportación; Distribución, transporte y almacenamiento; Prescripción, dispensación y comercialización.

La dirección nacional de medicamentos está conformada por:

- ✓ El director
- ✓ Un representante del Ministerio de Salud
- ✓ Un representante del Ministerio de Economía
- ✓ Un representante de la Defensoría del consumidor
- ✓ Un representante del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
- ✓ Un representante del Ministerio de Hacienda
- ✓ Un representante de la Universidad de El Salvador (UES)
- ✓ Un representante de las Universidades Privadas

Aspectos específicos que la Ley regula en cuanto a medicamentos.

- ✓ Inscripción, importación, fabricación y expendio.
- ✓ Regulación de la importación y consumo de productos controlados (psicotrópicos, estupefacientes y agregados)
- ✓ Productos regulados y su clasificación básica
- ✓ Determinación del listado de medicamentos y su uso racional
- ✓ La prescripción, dispensación y receta medica
- ✓ La regulación de Estupefacientes, Psicotrópicos y agregados
- ✓ La prohibición de contratación de médicos, en farmacias (que tengan como objetivo la prescripción)
- ✓ Reglas para el registro

- ✓ De la autoridad que controlara la calidad de los medicamentos
- ✓ Del visado
- ✓ Regulación de precios
- ✓ La propaganda de todos los productos que se han de ofrecer al público como medio de prevención y curación de las enfermedades
- ✓ Comercio externo
- ✓ Inspecciones
- ✓ Procedimiento sancionatorio
- ✓ Infracciones (leves, graves y muy graves)

1.9.1 Sanciones

Las sanciones que se imponen por infracciones a la Ley de Medicamentos son de carácter administrativo y corresponde conocer de ellas a la Dirección Ejecutiva y a la Dirección Nacional de Medicamentos, las cuales pueden ser de los siguientes tipos:

- ✓ Multas de salarios mínimos urbanos del sector comercio y servicio
- ✓ Suspensión de la autorización del establecimiento
- ✓ Revocación de la autorización
- ✓ Cancelación de registros

1.9.1.1. Infracciones leves: (art. 77 ley de medicamentos).

- a) Incumplir lo establecido en Art. 21 de la Ley de Medicamentos (contenido y datos de la receta)
- b) Negarse a dispensar medicamentos sin causa justificada
- c) Dificultar la labor de inspección mediante cualquier acción u omisión que perturbe o retrase la misma.

1.9.1.2. Infracciones graves: (art. 78 ley de medicamentos)

- a) No contribuir con entidades o personas responsables, con los datos, declaraciones, así como cualquier información que estén obligados a suministrar por razones sanitarias, técnicas, económicas, administrativas o financieras.
- b) Dispensar medicamentos transcurrido el plazo de validez de la receta, cuando se trate de productos con receta especial retenida.

- c) Dispensar medicamentos sin receta, cuando estos requieran de receta médica (farmacias)
- d) No verificar la entidad del medicamento antes de ser entregado al paciente.
- e) La reincidencia en la comisión de infracciones calificadas como leves.

1.9.1.3. Infracciones muy graves: (art. 79 ley de medicamentos)

- a) Impedir la actuación de los Inspectores debidamente acreditados, en los centros en que se elaboren, fabriquen, distribuyan a dispensen medicamentos.
- b) Permitir, el o los responsables del establecimiento farmacéutico, las prestaciones de servicios de consulta médica, de odontología, enfermería y demás profesionales de la salud en el interior y demás profesionales de la salud en el interior de droguerías, farmacias y ventas de medicinas, así como la prescripción de medicamentos en dichos establecimientos.
- c) Suministrar, adquirir o vender medicamentos o productos sanitarios a entidades no autorizadas para la realización de tales actividades.
- d) Dispensar o suministrar medicamentos en establecimientos distintos a los autorizados
- e) Comercializar medicamentos de cualquier naturaleza sin haber obtenido la respectiva autorización y registro
- f) Dispensar medicamentos sin Receta Especial Retenida
- g) La fabricación, distribución y comercialización de productos falsificados
- h) Fabricar, importar, exportar, dispensar y distribuir medicamentos sin la respectiva autorización
- i) Incrementar el precio máximo de los medicamentos establecidos por la Dirección
- j) Distribuir o conservar los medicamentos sin observar las condiciones exigidas, así como poner a la venta medicamentos alterados, donados, en malas condiciones o con fecha de vencimiento caducada
- k) Vender medicamentos a través de internet
- l) Incumplir las medidas de seguridad sobre medicamentos que la Dirección considere que pueda ocasionar daños graves a la salud pública

- m) Obtener de manera fraudulenta, cualquier autorización o licencia para realizar actividades relacionadas a la fabricación, importación y distribución de medicamentos.
- n) Realizar sustitución de un medicamento que no contenga el mismo principio activo
- o) La reincidencia en la comisión de infracciones calificadas como graves.

1.10 Antecedentes de farmacia popular.

Las sucursales de Farmacia Popular 1 y 2 son una empresa de la sociedad Samajuler S.A. de C.V. fundada en el 1993 que se dedica a la compra y venta de medicina para uso humano; cuenta con la experiencia de su fundador el señor José Antonio Fernández quien, siendo doctor en Química y Farmacia, vio la oportunidad para crear una empresa que le permitiera servir a la gente con precios accesibles y con el respaldo profesional que garantiza el origen y la calidad de los productos, así como el apego de estos a normas de Salud que legalizan su venta.

El Dr. José Antonio Fernández, quien es del domicilio de san salvador, es el representante legal de la sociedad Samajuler S.A. de C.V. la cual en su escritura de constitución lo designa como Propietario y Administrador único de la misma.

A la fecha, Samajuler S.A. de C.V. cuenta con dos sucursales de venta denominadas: Farmacia Popular 1 y Farmacia Popular 2 en la ciudad de Santa Ana ubicadas, la primera en calle libertad poniente y 2ª avenida sur y la segunda en la 25 calle poniente y 6ª avenida sur. Cada una cuenta con un administrador general quienes siempre están bajo la supervisión del fundador.

Entre los productos que se comercializan dentro del local, además de los productos farmacéuticos que son la finalidad original, también se encuentra bolsas de café en grano y confitería varia que permite aprovechar oportunidades de venta de productos alternos.

Como información pública de la sociedad podemos mencionar la modificación del capital social, debidamente inscrita y la publicación del diario oficial por inscripción de matrícula en el registro de comercio.

CAPITULO II: TEORIA BASICA DEL ANALISIS E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO.

2.1. Administración de recursos humanos

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

“La administración de los recursos humanos representa las políticas y las prácticas que se requieren cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar...” (Dessler, 2001, p. 2)

2.1.1. Objetivos de la administración de recursos humanos

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

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

2.1.2. Importancia de la administración de recursos humanos

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

- Tomar a la persona equivocada.
- Tener alta rotación de personal.
- Personal insatisfecho.
- Gente no comprometida.
- Los empleados piensen que su salario es injusto.
- El personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda su nivel. (Alles, 2000, p.21)

2.1.3 Administración de personal

Los gerentes cumplen con cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar. Estas funciones representan el proceso de administración. Algunas actividades específicas incluidas en cada función son:

- **Planificar:** Establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos, elaborar planes y pronósticos.
- **Organizar:** Asignar una tarea específica a cada subordinado, establecer departamentos, delegar funciones en los subordinados, establecer canales de autoridad y de comunicación, coordinar el trabajo de los subordinados.
- **Proveer de personal:** Decidir qué tipo de personal se habrá de contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionar a los empleados, establecer normas para su desempeño, compensarles, evaluar su desempeño, brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.
- **Dirigir:** Encargarse de que otros cumplan con su trabajo, conservar la moral y motivar a los subordinados.
- **Controlar:** Establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar el desempeño real contra estos parámetros, tomar las medidas correctivas necesarias. (Dessler, 2001, p.2)

La administración de personal se refiere a “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa usted...” (Dessler, 2001, p.2)

Entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios
- Brindar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar
- Fomentar el compromiso de los empleados (Dessler, 2001, p.2)

2.2. Importancia de la administración de personal para los gerentes

La administración de personal es importante para que los gerentes no cometan los siguientes errores cuando administren:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de empleados
- Descubrir que su personal no está haciendo su mejor esfuerzo
- Perder tiempo en entrevistas inútiles
- Hacer que su compañía sea multada por sus prácticas carentes de seguridad de acuerdo con la legislación federal para la seguridad ocupacional.
- Hacer que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas de la organización.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer injusticias laborales. (Dessler, 2001, p.2-3)

2.2.1. Concepto de puesto de trabajo

El puesto de trabajo es el nexo entre la organización y los empleados. Cuando una persona se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo van a estar determinadas por el puesto de trabajo que ocupe. (Valenzuela y Ortiz, 2004, p.9)

Por otro lado, en una organización pueden existir distintos puestos de trabajo que tengan las mismas o muy similares funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo. Todos ellos suelen incluirse en una misma descripción y agruparse bajo una misma denominación.

El puesto de trabajo va a determinar:

- Las actividades que el ocupante de este deberá llevar a cabo para contribuir, con su esfuerzo, a la consecución de los objetivos empresariales.
- El contexto social en que se va a mover la persona para poder llevar a cabo sus funciones, tanto a nivel interempresarial como extra empresarial.
- Las competencias que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar las funciones incluidas en el empleo.
- El sueldo que percibirá la persona, en función del valor que el puesto tenga para la consecución de los objetivos empresariales.
- Las ventajas sociales que disfrutará la persona que ocupa el puesto por pertenecer a la organización.
- El estatus que va a tener la persona. (Dias, 2002, p. 25)

2.3. Análisis de puestos de trabajo

La descripción de puestos es el “registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos para los candidatos a ocupar dichos puestos...” (Zelaya, 2006, p.149). El análisis de puestos determina los requisitos que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñarlo. (Schultz, 1991, p.72) El diseño de puestos no es responsabilidad del área de recursos humanos, pero sí el análisis y descripción de estos. Esta área tiene una importancia relevante en la organización porque toda

empresa debe tener claridad en lo que espera de sus gerentes o ejecutivos y los gerentes necesitan saber que espera la empresa de ellos. Para que un empleado sea más productivo debe ser ubicado correctamente en el puesto para el que tiene capacidad y habilidades. (Gama, 1985, p.35) Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir
2. Cómo deberá cumplir estas atribuciones y tareas
3. A quién deberá reportar el ocupante del puesto; es decir la relación con su jefe.
4. A quién deberá supervisar o dirigir; es decir la relación con los subordinados.

“Las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión...” (Morales, 2010, p.34)

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

- **Para los altos directivos y ejecutivos:** Representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.
- **Para los mandos medios:** Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
- **Para otros integrantes de la organización:** Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente. (Morales, 2010, p.34)

2.3.1 Surgimiento de análisis de puestos

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del que hacer humano.

La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas, la forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en

correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

2.3.2 Ventajas y desventajas del análisis de puestos

Las ventajas y desventajas que se generan al desarrollar un manual de puestos y funciones se describen a continuación:

a. Ventajas

- Es fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la institución.
- Las normas no escritas son en general, de difícil institucionalización, en cambio, no ocurre lo mismo si están incluidas en el manual ya que nadie puede aducir desconocimiento.
- Aumenta la eficiencia en la realización de las actividades.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento, por parte del supervisor, se puede circunscribir el control por excepción, es decir, actuar exclusivamente ante las cosas que salen del círculo normal.

- Al estar claramente establecido por escrito, existe una mayor predisposición por parte del personal a asumir su tarea con más responsabilidad.
- Se fija una meta de operaciones satisfactoria y cada funcionario puede comparar su actuación con los requisitos del puesto.
- Con frecuencia se descubre que hay actividades superpuestas y se eliminan las duplicaciones.
- Sirven de base para el adiestramiento.

b. Desventajas

- Su mala preparación puede traer serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las tareas que se realizan en la organización.
- El costo de la preparación y de revisión puede ser muy alto. • Si no se actualiza permanentemente, pierde su vigencia con rapidez.
- Son en general poco flexibles.
- Una redacción deficiente puede hacer dificultoso su uso.
- Son difíciles de mantener al día, las variaciones en la organización crean este problema.
- Los manuales son incompletos, en cuanto a los informes prácticos que suministran, es decir, no incluyen todo lo que conviene a una estructura de organización.

2.3.3 Aplicaciones del análisis de puestos de trabajo

Selección de personal: el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona la información necesaria para elaborar el perfil profesional en el que se especifican los requerimientos y exigencias que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas.

Orientación vocacional: La información sobre los puestos de trabajo es un requisito para orientar adecuadamente a un alumno o trabajador acerca de cuáles pueden ser aquellas opciones profesionales que más se relacionen con sus aptitudes intereses y potencialidades.

Planes de carrera: Para poder definir los caminos profesionales que más probablemente seguirán los empleados a lo largo de su carrera dentro de la organización se deben diseñar los planes de formación en base a las competencias exigidas por los puestos de trabajo y las futuras necesidades de la organización.

Valoración de puestos de trabajo: Para poder valorar un puesto de trabajo es necesaria la información derivada del ADP, así se podrá establecer el valor relativo de cada uno de los puestos de trabajo, para poder clasificarlos en orden de valor o importancia.

Evaluación del rendimiento: Esta debe partir de los objetivos, funciones y tareas fijados a los puestos de trabajo; y para ello, es preciso definir su contenido, por lo que el paso previo antes de diseñar un Programa de Evaluación y Rendimiento para el trabajador es conocer el contenido de los puestos de trabajo mediante la información derivada del ADP.

Formación: Los programas de formación se diseñarán e impartirán con el objetivo de activar y/o desarrollar las competencias que los formando necesitará en su trabajo.

Salud laboral: El ADP proporciona información sobre los riesgos y peligros que se puedan derivar para el trabajador mediante el desempeño de actividades que implican fatiga, estrés, posturas o esfuerzos inadecuados, ritmos de trabajo, condiciones ambientales, etc., y contribuirá, sin duda, al perfeccionamiento de un completo mapa de riesgos laborales y la elaboración de Planes de Prevención y Seguridad.

Reclutamiento: El ADP proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a que ocupara el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Planificación de recursos humanos: Los responsables de diseñar y elaborar los planes para que los empleados de la organización consigan las competencias precisas en el momento oportuno, deberán conocer tanto el contenido de los puestos de trabajo actualmente existentes en la empresa, como el de los que existirán en el futuro.

Manual de funciones: Así como el manual de funciones ayuda poderosamente al ADP; también un buen ADP posibilita poner al día el manual de funciones.

Diseño de puestos de trabajo: El análisis de puestos permitirá disponer de informaciones referidas a los mismos y que, en ocasiones, indicarán la necesidad de modificar las funciones y tareas incluidos en algunos de ellos, las condiciones ambientales, las herramientas utilizadas, etc., siempre con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad, la satisfacción y la comodidad de los ocupantes de este.

Diseño organizacional: El análisis de Puestos nos permitirá disponer de informaciones sobre las obligaciones, responsabilidades, líneas de autoridad, contenido de los puestos, que, en muchas ocasiones, obligará a llevar a cabo un proceso de rediseño organizacional.

Principios básicos en la descripción de puestos

“El tipo de información a obtener puede estar orientada hacia diversos campos: actividades del trabajo, descripción de comportamientos, equipamiento material, estándares de desempeño, contexto del puesto y habilidades requeridas.

Cuando se realiza la descripción de un puesto de trabajo se deben tener en cuenta lo siguiente:

- Verificar el inventario de personal.
- Realizar un análisis global y no fragmentado (Se debe dividir el puesto en sus partes importantes para examinarlas y unir las nuevamente para su comprensión).
- Centrarse en el puesto y no en personas.
- Centrarse en hechos y no en opiniones.
- Realizar una descripción del puesto tal y como es en el momento del análisis, sin referencias a funciones históricas o aspiraciones futuras.

2.3.4 Análisis de puestos como una necesidad

“De acuerdo con las características tan especiales que toda organización tiene, se ha observado que la técnica del análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona adecuada, como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación...”

- **Necesidad legal:** Se refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes; por un lado, la organización (patrón) y por otro el trabajador. Dicho de otra forma, los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.
- **Necesidad social:** Es una necesidad social cuando se refiere a que, en toda organización, las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Esto se debe a que el individuo pasa a la tercera parte de día dentro de la organización, lo que propicia que al convivir con otras personas, se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o a las del grupo social.
- **Necesidad de productividad:** Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante; por tal motivo es preocupación de los altos directivos contar con recursos humanos capaces de desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo.

2.3.5 Tipos de descripciones de puestos.

Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Descripción genérica: Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones.
- Planificación organizacional.
- Formulación de pautas del desempeño.
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

Descripciones específicas: Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Las descripciones de puestos específicas sirven para propósitos de:

- Análisis precisos de puestos.
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios).
- Organigrama.

2.3.5.1 Elementos que componen las descripciones de puesto.

Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia: Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

Síntesis del puesto: Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior.

Deberes y responsabilidades: Esta parte de la descripción de puesto señala qué tarea se desempeña por qué se desempeña, y cuando no resulta obvio cómo se desempeña. Si el qué, el por qué o el cómo no aparecen, la formulación es incompleta. Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la empresa.

Preparada por, Aprobada por y Fecha: Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes. La fecha de preparación indica a quien la lea, la actualidad de la información.

Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto: Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependen.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan

el puesto en la actualidad. Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.

Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

Especificación de puesto: Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo. Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo.
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo.
- Educación pertinente.
- Experiencia pertinente.
- Esferas concretas de experiencia.
- Aptitudes manuales o mentales.
- Aptitudes sociales o de acción recíproca.
- Exigencias de viajes.
- Horarios de trabajo.
- Condiciones ambientales peligrosas o duras.

2.3.5.2 Criterios para redactar la descripción de puestos.

- **Extensión moderada:** Al redactar una especificación, se expondrán las ideas con el menor número posible de palabras, también se deben editar frases o conceptos innecesarios, así como detalles sin importancia o accidentales que no influyen en la clasificación de los puestos.
- **Claridad en la redacción:** Evitar el uso de términos poco usuales. Las ideas deben estar redactadas en forma clara y sencilla, de manera que permitan una rápida y fácil lectura. El estilo para redactar las tareas realizadas debe ajustarse a tres reglas básicas:
 1. Utilizar un estilo breve y claro
 2. Cada frase debe empezar por un verbo. En todo texto debe emplearse el tiempo presente o infinitivo.

3. Todas las palabras que se empleen deben proporcionar la información fundamental y las superfluas deben omitirse. La descripción de las tareas debe basarse en aquellas que efectivamente realiza el empleado y nunca en las que en un futuro próximo va a realizar, pues podría darse el caso de que el cambio en las funciones nunca ocurra, pero si fueron consignadas en la clase, el puesto quedaría clasificado indebidamente.

Las tareas deben describirse en orden de importancia, primero las más complejas o importantes, después las de mediana complejidad y finalmente las menos importantes.

- **Idea clara de los puestos:** Consiste en señalar con nitidez las tareas más representativas de los puestos, la dificultad de ellas, la independencia con que se trabaja, la supervisión que se recibe y ejerce, las responsabilidades inherentes a los puestos, los requisitos necesarios para su correcto desempeño, entre otros. Se tratará de que una persona que no conozca los puestos incluidos se forme una idea bastante aproximada de ellos con la lectura del manual.

2.3.5.3 Utilidad del análisis y descripción de puestos de trabajo.

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia. Los objetivos del análisis y descripción de puestos son muchos, y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede mencionar:

- Ayuda a la elaboración de los anuncios, elegir dónde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento del personal.
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional.

- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial. De la Fuente, Fernández y García (2006) afirman que entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:
 1. **Planificación:** Las características y el perfil del puesto ayuda a conocer la plantilla actual y poder determinar la plantilla futura, no solo en términos cuantitativos sino también en términos cualitativos.
 2. **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato(a) a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que se encuentre suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
 3. **Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesio-gráfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir características aptitudinales y de personalidad que se buscan. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen.
 4. **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes, capacidades y características que aporta el candidato, se puede determinar la existencia de posibles desajustes que indique la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos, de esta forma, una vez detectada la necesidad se puede diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.
 5. **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial

relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por méritos.

6. **Valoración de puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se pueden valorar los puestos de trabajo. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.
7. **Otras finalidades en las que contribuye o participa:** Administración de salarios (sistemas retributivos), seguridad e higiene del trabajo, planes de carrera, mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.

2.3.5.4 Métodos de descripción y análisis de puestos.

La descripción y análisis de puestos son responsabilidad de línea y función del personal. El analista de puestos puede ser un funcionario especializado, como el jefe de departamento en que está localizado el puesto, como también puede ser el propio ocupante del puesto. (Orue, 2004, p.109).

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

- **Método de observación directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante del puesto, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de puestos anota los puntos clave de su observación, va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor. La participación del analista de puestos en la recolección de información es activa, la del ocupante es pasiva.
- **Método del cuestionario:** El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de puestos, o que responda preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características. La participación del analista de puestos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.
- **Método de la entrevista:** Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto, de la

naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto, y de los por qué y cuándo. Permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros puestos similares y verificar las incoherencias de la información. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empelado. Lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. La participación del analista y del ocupante es activa.

- **Métodos mixtos:** Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas. Los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Por ejemplo:
 - Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto.
 - Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor.
 - Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
 - Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.

Algunos métodos sistemáticos de análisis son dos, el primero basado en las técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo y el segundo en los análisis de métodos y tiempos, estos procedimientos son conocidos como:

- Método de las cinco cuestiones básicas.
- Técnica del Interrogatorio.

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

1. ¿Qué hace el trabajador?: Mediante esta pregunta se trata de reunir y exponer de acuerdo con algún criterio valorativo todas y cada una de las acciones que se realizan en el puesto de trabajo.
2. ¿Cómo lo hace?: Las respuestas a esta pregunta recogen lo relativo a procedimientos o instrucciones que se tienen en cuenta para el normal desarrollo del trabajo.
3. ¿Con qué lo hace?: Se refiere a todo tipo de máquinas y/o equipos, así como materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo en el puesto objeto del estudio.

4. ¿Por qué lo hace?: La pregunta tiene que ver con respuestas a otras preguntas tales como ¿por qué se realiza esta tarea?, ¿qué finalidad concreta tiene?, ¿por qué se realiza de este modo?
5. ¿Quién lo hace?: Comprende las dificultades de desarrollo de las tareas del puesto, los requisitos físicos, aptitud, actitud, conocimientos y de capacidad de los trabajadores que vayan a realizar las tareas.

Técnica del interrogatorio: Es un medio de efectuar el análisis de tareas sometiendo sucesivamente cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas. Unas preguntas preliminares, que se hacen en un orden determinado para concretar cada actividad:

- El propósito con que se emprenden
- El lugar donde se realizan o La sucesión que se sigue en su ejecución
- Las personas que las realizan
- Los medios utilizados.
- Las preguntas preliminares son:

¿Qué se hace en realidad? / ¿Por qué hay que hacerlo? ¿Dónde se hace? / ¿Por qué se hace en ese momento? ¿Quién lo hace? / ¿Por qué lo hace esa persona? ¿Cómo se hace? / ¿Por qué se hace de ese modo?

Luego de realizar las preguntas preliminares se realizan las preguntas de fondo, que son aquellas que detallan las anteriores para determinar si sería factible y preferible reemplazar por otro el lugar, la sucesión o los medios, a fin de establecer mejoras en el proceso. Las preguntas de fondo son: ¿Qué otra cosa podría hacerse? / ¿Qué debería hacerse? ¿En qué otro lugar podría hacerse? / ¿Dónde debería hacerse? ¿Cuándo podría hacerse? / ¿Cuándo debería hacerse? ¿Qué otra persona podría hacerlo? / ¿Quién debería hacerlo? ¿De qué otro modo podría hacerse? / ¿Cómo debería hacerse?

2.3.6 Etapas del análisis de puestos

Etapa de planeación: Fase en la que se plantea todo el trabajo de análisis de puestos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. Requiere de algunos pasos,

muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentra la definición de puestos de la empresa:

- Determinación de los cargos que van a describirse
- Elaboración del organigrama de puestos
- Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis.
- Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los puestos que se analizarán. Por lo general, se eligen varios métodos.
- Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:

Criterio de universalidad: Los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los puestos que se analizarán o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes.

Criterio de discriminación: Los factores de especificación deben variar según el puesto.

- Dimensionamiento de los factores de especificaciones: Determinar su límite de variación dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. Es necesario dimensionarlos para poder determinar que segmento de su totalidad servirá para analizar el determinado conjunto de puestos.
- Gradación de los factores de especificaciones: Consiste en transformarlos de variables continuas a variables discontinuas. Se gradúan para facilitar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4,5, ó 6. (De la Fuente, Fernández y García, 2006, p. 185).

Etapa de preparación:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos.
- Preparación del material de trabajo.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos.

- La etapa de preparación puede ser simultánea a la de planeación. (De la Fuente, Fernández y García, 2006, p. 186).

Etapa de ejecución:

- Recolección de los datos sobre los puestos mediante el método de análisis elegido.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis de puesto para la aprobación. (De la Fuente, Fernández y García, 2006, p. 186).

2.4. Importancia del análisis de puestos y cuando relazarlo.

Un sistema efectivo de análisis y descripción de puestos brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados. En recursos humanos el análisis de puestos es su piedra angular; la descripción de tareas, responsabilidades, condiciones ambientales, riesgos, criterios o estándares de desempeño son útiles tanto para los candidatos a los cargos como para sus titulares y los supervisores de estos.

Dentro de las ventajas del análisis y descripción del puesto de trabajo en la administración de los recursos humanos, se halla que en cada una de las fases agiliza o facilita los procesos, ayudando eso a un mejor desarrollo y desenvolvimiento de las personas en cada una de sus actividades asignadas teniendo así un mejor éxito a nivel de empresa.

Para realizar un eficaz análisis de puestos se deben ejecutar un proceso de identificación de las tareas, actividades, como también los factores técnicos y ambientales de cada uno de los puestos de trabajo; así como las habilidades, conocimiento, aptitudes y responsabilidades que requiere el colaborador para la ejecución satisfactoria del puesto, todo ello se realizará mediante diversos métodos como la observación, la entrevista y el estudio.

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Igualmente, se puede definir “como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”.

Hay diversas situaciones que pueden llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puestos, algunos de ellos son los siguientes:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crean nuevos puestos
- Cuando se modifican los puestos de manera significativa.
- Cuando se va a actualizar el modelo de compensación y salarios de una empresa
- Cuando los empleados se quejan de que no saben que tareas específicas se requiere cumplir.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.

2.4.1 Conceptos diseños del cargo

- a) Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- b) Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- c) A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- d) A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo, en el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinados en unidades, departamentos y organizaciones.

Por lo general, el área de administración de recursos humanos no es responsable del diseño de los cargos en una empresa; esto corresponde muchas veces a algún organismo de ingeniería industrial (el cual los diseña operativamente) y el de organización y métodos (que diseña los cargos de oficina), al que le compete la planeación y la distribución de las tareas y atribuciones de gran parte de la empresa. Los demás cargos (de las áreas administrativas,

financiera y mercadológica) son diseñados generalmente por la gerencia respectiva, en un proceso continuo de solución de problemas.

2.4.2 Modelo de diseño de los cargos.

Es probable que el diseño del cargo sea tan antiguo como el trabajo humano, desde cuando el ser humano debió dedicarse a cazar o pescar aprendió, de la experiencia acumulada con los siglos, a modificar su comportamiento para mejorarlo continuamente, el proceso se complicó cuando aumentaron las tareas y fueron necesarias varias personas para realizarlas.

No obstante, en el fondo no se modificó la situación básica de un hombre que desempeña tareas bajo el mando de otro, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos durante la larga historia de la sociedad.

2.4.2.1 Modelo clásico o tradicional:

Es el utilizado por los ingenieros que comenzaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible, el gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba, la idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayores sería la eficiencia del trabajador.

Este modelo pretendía:

1. Segmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio.
3. Encontrar la mejor manera para que los trabajadores se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.
4. Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
5. Eliminar todo lo que pueda causar cansancio físico.
6. Establecer tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea.
7. Ofrecer planes de incentivos salariales.
8. Mejorar el ambiente físico de la fábrica.

2.4.2.2 Modelo humanista o de relaciones humanas:

Este modelo surgió con la Escuela de relaciones Humanas durante la década de 1930, representaba el modelo administrativo de la época; el concepto de persona humana pasó de Homo Economicus (el hombre motivado por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por los incentivos sociales). Con la teoría de las relaciones humana surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas, el interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas.

2.4.2.3 Modelo situacional:

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta: las diferencias individuales y las tareas involucradas. De ahí su nombre, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a estas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

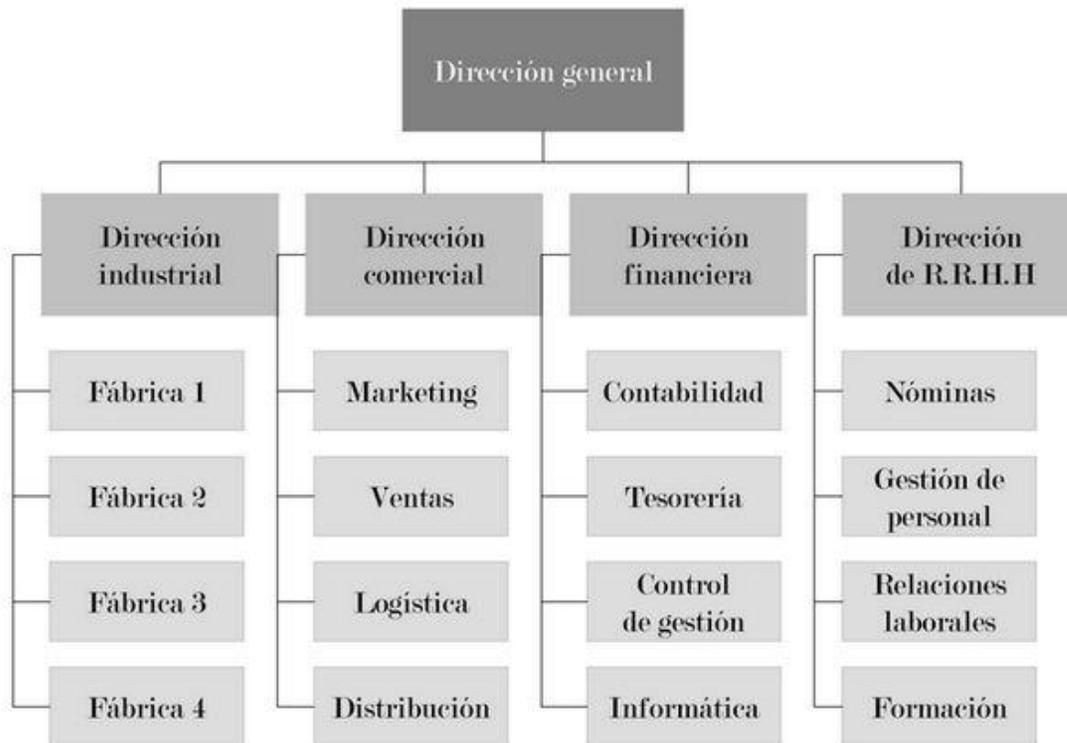
2.4.3 Estructura organizacional

Contar con una estructura organizacional es fundamental en las organizaciones, esta define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo con todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos; se pueden mencionar dos tipos de estructura organizacional:

- **Estructura formal:** Esta estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras. La estructura formal está formada por las partes que integran la organización y su relación entre sí a través de los principios fundamentales de la

organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan de forma verbal o documentos públicos donde los integrantes pueden consultar.



- **Estructura informal:** su origen se encuentra en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras, esta estructura obedece al orden social y suelen ser más dinámicas que las formales.

Después de haber definido los tipos de estructura organización se puede demostrar que la estructura formal es el método que considera al análisis de puesto dentro de un sistema de ordenamiento de la organización.

En el modelo situacional permite crear los puestos e integrarlos a un organigrama con el objetivo de generar valor para ejecutar la acción de manejo de personal, establecer jerarquías, crear departamentos y grupos de trabajo.

Las prescripciones relacionadas con el diseño del cargo son dinámicas y se basan en la ampliación continua del cargo mediante el enriquecimiento de tareas, como una

responsabilidad básica puesta en las manos del gerente y de su equipo de trabajo de este modo el diseño situacional de los cargos cambia con el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea, el modelo situacional supone la aplicación de la capacidad de auto dirección y autocontrol de las personas y, sobre todo, de objetivos planeados conjuntamente por el ocupante del cargo y el gerente para que el cargo sea un verdadero factor de motivación.

Las oportunidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando se conjugan tres estados psicológicos esenciales en las personas que ejecutan el trabajo:

- a) Cuando la persona cree que su trabajo es significativo y tiene valor.
- b) Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.
- c) Cuando la persona conoce los resultados que obtiene haciendo el trabajo.

El diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

Existen cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos:

1. **Variación:** es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades.
2. **Autonomía:** es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.
3. **Significado de la tarea:** es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. Es la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización.
4. **Identificación con la tarea:** se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos.
5. **Retroalimentación:** se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica como está realizando su actividad. Ésta le permite a la persona

una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de un superior.

2.4.4 Enfoque motivacional del diseño de puestos

Si las dimensiones profundas están presentes en un cargo, es probable que creen tres estados psicológicos críticos:

- **Percepción del significado.** Grado en el que el empleado experimenta que su trabajo es importante, valioso y sirve para algo.
- **Percepción de la responsabilidad.** grado de responsabilidad personal asumida por el empleado frente a los resultados del trabajo desempeñado
- **Conocimiento de los resultados.** Comprensión que tiene el empleado de cómo desempeña el trabajo.

2.5. Manual de puestos de trabajo.

El manual de funciones es un documento formal que contiene las diferentes descripciones de puestos de trabajo dentro de una organización, como resultado del análisis previo de los puestos el cual se vuelve imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.

El manual de funciones permite:

- Documentar los distintos puestos de trabajo que se encuentran dentro de la organización.
- Establecer un organigrama jerárquico-funcional dentro de la organización.
- Facilita el control y mejora la gestión del personal y la producción de los servicios a través de la definición adecuada de los objetivos.
- Promueve la realización de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias.
- Integra las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Hace posible la evaluación del rendimiento, por medio de la definición de las áreas de resultados.

- Analiza las funciones, evitando la duplicidad de las funciones, actividades, tareas, responsabilidades.
- Hace posible la creación de planes de formación.
- Facilita la función de prevención de riesgos.

2.5.1 Objetivos de un manual de puestos

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

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

2.5.2 Contenido del manual de puestos.

El manual de puestos de trabajo posee la descripción de cada uno de los puestos que posee la organización, generalmente se expresan a través de una ficha descriptiva del puesto.

Una ficha de descripción de puestos es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente.

((AITECO Consultores, Desarrollo y Gestion, s.f.)

2.5.3 Finalidad del manual de puesto

Es la razón de ser de un puesto de trabajo y responde a la cuestión ¿Para qué existe el Puesto? Revela, por tanto, la contribución básica de un puesto a los resultados de la organización.

Como alguna de las finalidades podemos mencionar:

- Gestión global de la empresa, optimizando los resultados clave del negocio.
- Dirigir, planificar y coordinar las actividades generales de los Departamentos en colaboración con el director técnico.
- Impulsar, mantener y desarrollar la gestión de la calidad total en la empresa.

2.5.4 Área de eficacia

El objetivo del manual de puestos es reforzar las siguientes áreas de la organización:

- Resultados económicos y financieros.
- Rentabilidad de las inversiones.
- Planificación y cumplimiento del presupuesto.
- Mejora de la calidad.
- Imagen de la empresa.

2.5.5 Necesidad legal del análisis de puestos y manual de puestos

El código de trabajo en Art. 62., que hace referencia a las obligaciones de los patronos para con sus aprendices; en el inciso “b” reza: “Proporcionarles enseñanza y adiestramiento en todas las tareas o fases del oficio, arte u ocupación”. Claramente obliga al patrono a procurar una fase inducción previa a que el aprendiz comience a desarrollar sus funciones, para ese proceso ya debe contar un manual de puestos de trabajo el cual brindara al sujeto de ayuda documentada para facilitar el aprendizaje.

Código de trabajo art. 29. Enumera una serie de obligaciones del empleador, destacamos el inciso numero 3; “Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;”. El empleador debe facilitar el desarrollo de las tareas del empleado a través de las herramientas necesarias el cumplimiento de su función.

Con base a los incisos mencionados podemos determinar que es necesario realizar un análisis de puestos de trabajo, sí aún no se ha realizado, ya que para que los empleadores cumplan con esos requerimientos es necesario que se tenga la información de cada uno de los puestos que

se encuentran en la organización. Dicha información debe estar representada de tal forma que al aprendiz o empleado le sea fácil comprenderla y aplicarla para desarrollar sus tareas.

Cabe mencionar que también dentro de las herramientas que empleador debe proporcionar se encuentra incluido lo referente al espacio físico en que el empleado desarrollara el trabajo, esto va ligado a la salud laboral. En el art 314 del Código de trabajo reza: “Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores...”

La salud laboral como también es responsabilidad del patrono, lo es del empleado según el art. 315, del código de trabajo: “Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria”.

Se ha presentado breves referencias que defienden la importancia del análisis de puestos; la información que con el análisis se genere, debe ser precisa y la consideración de esta será útil para presentar un manual de puestos de trabajo que ayudara al desempeño de sus funciones.

2.6. Conceptos

- **Actividades:** Conjunto de trabajos o acciones organizadas que son hechos con un fin determinado por una persona, una profesión o una entidad.
- **Atribución:** actividad que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por empleados de oficina) como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- **Cargo:** conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.
- **Estructura:** Conjunto de relaciones que mantienen entre sí las partes de un todo.

- **Función:** conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetitivo.
- **Gestión:** Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.
- **Manual:** Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo.
- **Organización:** Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.
- **Puesto de trabajo:** Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.
- **Rendimiento:** Fruto o utilidad de una cosa en relación con lo que cuesta, con lo que gasta, con lo que en ello se ha invertido, etc., o fruto del trabajo o el esfuerzo de una persona.
- **Tarea:** actividad que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios, como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, insertar una pieza, etc.

CAPITULO III: SITUACION ACTUAL Y ANALISIS DE PUESTOS EN FARMACIA POPULAR 1 Y 2 SANTA ANA

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general

- Determinar la situación actual de los puestos de trabajo en la sala de ventas de Farmacia Popular 1 y 2 de la ciudad de Santa Ana, en lo que se refiere a tareas, funciones y definición de los puestos de trabajo.

3.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de conocimiento que los colaboradores tienen con relación a su puesto de trabajo; funciones, responsabilidades y objetivo del puesto.
- Identificar si existe o no rotación de personal dentro de Farmacia Popular 1 y 2; y los factores que podrían generarla.
- Conocer que limitantes se le presentan al colaborador al momento de desempeñar su puesto de trabajo, tanto el personal administrativo como el de sala de ventas.

3.2 Metodología de la investigación

3.2.1. Determinación del universo y muestra

La población o universo está constituida por la totalidad de elementos a estudiar utilizando una fracción denominada muestra, base de la muestra: conformado por el substrato material que da soporte al universo (censo, registro, plano, mapa, catalogo, listado, etc.)

La población sujeta a la presente investigación son las salas de venta de Farmacia Popular, denominadas 1 y 2, ubicadas en la ciudad de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador.

La muestra comprende específicamente a todos los empleados de las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2, ubicadas en Santa Ana. Por el tamaño de la población y porque el método de estudio es cualitativo se podrá hacer con todos los colaboradores, los cuales ocupan los siguientes cargos:

- ✓ 1 regente de farmacia
- ✓ 2 jefes de sucursal
- ✓ 2 cajeros
- ✓ 4 agentes de seguridad
- ✓ 2 personales de domicilio
- ✓ 1 oficios varios
- ✓ 16 dependientes de farmacia

3.2.2 Participantes o informantes claves.

La entrevista ha sido dirigida a los jefes de las salas de ventas de las Farmacias Popular, el motivo ha sido que considero que ellos poseen información respecto a la administración de los empleados, las funciones que les han asignado y perfil que buscan a la hora de contratar. Además de ellos con la entrevista se prevé cotejar la información que se obtenga de la encuesta, la cual va a dirigida a los colaboradores restantes que conforman la sala de ventas, y en la cual se busca obtener información de las funciones que desempeñan y así obtener dos puntos de vista de cómo se encuentran organizados los puestos de trabajo.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información. Las técnicas empleadas para recolectar información fueron las siguientes, encuesta, entrevista, observación.

- Entrevista: es una técnica mediante la cual una persona obtiene información directa de otra y puede clasificarse en: dirigida y estructurada. Dirigida, se hace a través de un cuestionario y no estructurada, que puede ser focalizada, libre.
- Encuesta: se elabora un cuestionario con preguntas estructuradas con el fin de obtener información relevante sobre situación laboral de los colaboradores en el desempeño de sus funciones.
- Observación: examina directamente un hecho o fenómeno según se presenta espontánea y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopila los datos de una forma sistemática.

3.3.1. Instrumentos de recolección de datos.

Guía de entrevista.

Conformada por 4 preguntas abiertas en la cual los jefes de las sucursales brindaron información sobre el manejo de personal de la sala de venta; cual es proceso que implementan de inducción, como asignan sus funciones, la capacitación que les brindan.

Cuestionario.

Conformada por 14 preguntas con la cuales se pudo conocer el punto de vista de los colaboradores sobre las tareas que desempeñan y que tan acorde están a su cargo.

3.4 Organización de datos, tabulación, análisis e interpretación de la información.

Después de haber encuestado a 25 colaboradores y entrevistado ambos Gerentes de la Farmacia Popular 1 y 2 de la ciudad de Santa Ana, se procedió a lo siguiente:

- Extracción de los datos obtenidos en las encuestas y entrevista para su posterior análisis e interpretación que ayuden a una mejor elaboración de un Manual de puestos y Funciones de la Farmacia Popular 1 y 2 como propuesta para la empresa.

- Procesamiento de los datos en cuadros tabulares que posteriormente se plasmaron en graficas de pastel, con los porcentajes respectivos para las diferentes opciones contenidas en cada pregunta de las encuestas, esto con el propósito de una mejor visualización e interpretación de los resultados obtenidos.
- Luego de la tabulación de los datos se procedió a extraer la información proporcionada en cada una de las entrevistas que se les hizo a los gerentes de la Farmacia Popular 1 y 2.

3.5 Análisis de puestos de trabajo de farmacia popular

3.5.1 Determinación de puestos a analizar.

Farmacia popular cuenta con dos salas de venta ubicadas en la ciudad de Santa Ana, departamento de Santa Ana, El Salvador; denominadas “Farmacia Popular 1” y “Farmacia Popular 2”.

Farmacia Popular #1, posee un horario de 8:00am a 5:00pm, de lunes a sábado, y de 8:30am a 12:00md, los días domingo. La misma cuenta con la siguiente distribución de empleados:

- ✓ 1 regente
- ✓ 1 jefe de farmacia
- ✓ 8 dependientes de farmacia
- ✓ 1 cajero
- ✓ 1 persona de domicilio
- ✓ 1 encargado de inventarios
- ✓ 3 personal de seguridad
- ✓ 1 encargado de limpieza

Mientras de Farmacia Popular #2, posee un horario de atención de 8:00am a 9:00pm, de lunes a sábado, y de 8:30am a 12:00md, los días domingo. Y cuenta con la siguiente distribución de empleados.

- ✓ 1 regente/Administrador único
- ✓ 1 contador
- ✓ 1 abogado

- ✓ 1 jefe de farmacia
- ✓ 8 dependientes de farmacia
- ✓ 1 cajero
- ✓ 1 persona de domicilio
- ✓ 1 encargado de inventarios
- ✓ 2 personal de seguridad
- ✓ 1 encargado de limpieza

Con esta información se determina que los puestos a analizar serán siete, conceptualizados a continuación:

- ✓ Regente de farmacia: Profesional químico farmacéutico debidamente autorizado e inscrito para ejercer su profesión, responsable de la dirección técnica del establecimiento farmacéutico.
- ✓ Jefe de sucursal: encargado del funcionamiento adecuado de la sala de ventas. Vela por que el equipo de trabajo se enfoque en el cumplimiento de sus deberes y el logro de objetivos.
- ✓ Cajero: encargado de llevar el control de caja y atender los pagos y cobros del establecimiento.
- ✓ Dependiente de farmacia: Personal que labora en farmacia que realiza la dispensación de los medicamentos prescritos por un facultativo, asegurándose de que los mismos sean entregados en la concentración, forma farmacéutica y cantidad especificada.
- ✓ Agente de seguridad: son responsables de salvaguardar las instalaciones, el dinero en efectivo, al personal y objetos de valor de la organización.
- ✓ Personal de domicilios: encargado de realizar las entregas de medicamentos, en los destinos determinados por el cliente y que son solicitados a través de los teléfonos de las sucursales
- ✓ Oficios varios.

El personal administrativo como contador, abogado, área de finanzas, compras, distribución, etc., no ha sido considerado en la investigación ya que no pertenecen directamente a las “salas de venta” la cuales son nuestro objeto de estudio.

3.5.2 Actividades de los puestos a analizar

A través de la observación y la entrevista realizada al personal de ambas salas de venta se ha obtenido información de las actividades o tareas que corresponden a los cargos.

Regente.

- Verificar la compra de medicamentos a establecimientos autorizados.
- Garantizar que no se vendan productos vencidos, dañados o deteriorados, falsificados o alterados, muestras médicas, donativos o propiedad del ISSS, MINSAL u otra institución pública.
- Elaboración y dispensación de fórmulas magistrales y preparados oficinales.
- Supervisar que los medicamentos que se comercialicen cumplan con el reglamento de etiquetado vigente.
- Supervisar los controles y registros de los productos controlados de acuerdo con el listado vigente por la autoridad reguladora del país. (Dirección Nacional de medicamentos)
- Capacitar a los dependientes en todas las actividades que se realizan en el establecimiento (despacho, buenas prácticas de almacenamiento, etc.)
- Supervisar el medicamento que es para devolución o destrucción.
- Hacer cumplir, la aplicación de las buenas prácticas de almacenamiento y dispensación.
- Verificar el buen funcionamiento del establecimiento dentro del marco legal.

Jefe de sucursal.

- Responsable de funcionamiento adecuado de la sala de ventas.
- Encargado de evaluar y mantener al personal capacitado para el desempeño de sus funciones.
- Velar por instalaciones estén adecuadas para el funcionamiento de la sala de ventas.
- Todo lo referente a lo administrativo de la sala de venta.
- Otorga permisos laborales.
- Atención a clientes en casos especiales y atención a personas de las diferentes entidades reguladoras. (ministerio de trabajo, DNM, etc.)

- Arqueo de caja.
- Realizar apertura y cierre de sucursales.

Cajero.

- Manejo de caja de la sucursal.
- Realizar cobros a los clientes por los productos.
- Realizar pagos, recurrentes de la farmacia. Luz, agua, telefonía, etc.
- Recepción y entrega de efectivo de parte de custodia de valores.

Dependiente de farmacia.

- Atiende y despecha medicamentos al público en general.
- Ayuda a clasificar y organizar en los estantes los productos farmacéuticos, según el orden preestablecido.
- Recibe y verifica medicinas que ingresan a la farmacia.
- Mantiene el orden y la limpieza en el área de trabajo.
- Revisar constantemente que los medicamentos que se dispensan en el establecimiento estén en buenas condiciones de almacenamiento.
- Apoya para verificar el listado de los medicamentos existentes y fechas de vencimiento.
- Colabora con la revisión de los medicamentos que se devolverán al proveedor.
- Asiste en el chequeo constante de las temperaturas de los medicamentos que requieren refrigeración.
- Solicita medicamentos a establecimientos autorizados, previa solicitud del propietario y regente.
- Cumplir con las buenas prácticas de almacenamiento.

Agente de seguridad.

- Vela por la seguridad física de las instalaciones y del personal de la farmacia.
- Llevar un control de ingreso y salida en las instalaciones de las farmacias, de los empleados y la personas que puedan requerir ingresar, previa autorización del jefe de sucursal.

- Control de medicamentos que salen para entrega a domicilio.

Personal de domicilio.

- Entrega de medicamentos en el destino solicitado por el cliente.
- Conservar la integridad física de los medicamentos.
- Cumplir con la promesa de servicio de la entrega del producto.

Oficios varios.

- Asistir al propietario, jefe de agencia, y regente.
- Brindar mantenimiento a las instalaciones de las farmacias.
- Cumplir con encomiendas.

3.6 Descripción del diagnóstico

3.6.1 Situación actual de los puestos de trabajo de farmacia popular 1 y 2.

Basado en la investigación que se realizó en las salas de venta de Farmacia Popular, se ha podido conocer que no existe un manual de puestos o en su defecto un documento donde se encuentren plasmada información de cada uno de los puestos de trabajo de las salas de ventas.

Además de esto se ha podido determinar que la falta del manual de puestos ha generado un impacto negativo en la administración de personal y confusión en los colaboradores, ya que estos no tienen totalmente claro que tareas le corresponden a su cargo.

Dentro de los errores de en la administración que se pudieron observar son los siguientes:

- La supervisión de parte del jefe no es constante; el jefe de la sucursal en pocas o en ninguna ocasión orienta o instruye al colaborador en su trabajo.
- Hay colaboradores que ingresan con turnos de 8 horas seguidas. Esto genera un gran esfuerzo por parte del colaborador para realizar su jornada, cabe mencionar que en ella no hay horario de comida ya que la jornada es de 1:00pm a 9:00pm.
- El jefe de la agencia asigna tareas a los empleados que no corresponden a su cargo. (limpieza en la sala de venta, limpieza en baños, salidas ocasionales a compras, acompañamiento al jefe para realizar cambio de monedas a entidad bancaria; esto además pone en riesgo la integridad física del empleado)

- El jefe tampoco conoce las tareas de cada cargo y por esos no puede ni existe un método para evaluar el desempeño de las funciones.

El proceso adaptación de un nuevo colaborador se ha dificultado ya que este no posee información documentada y visual para que pueda facilitar su aprendizaje. La forma en que este aprende es la acción y eso ha generado errores constantes cuando este desempeña su cargo, en el caso de los dependientes de farmacia es grave ya que incurre en errores en la dispensación de medicamentos y puede agravar la salud del cliente al no brindarle los medicamentos específicos o las formas en que el medico lo ha recetado. Los errores más comunes son los siguientes:

- Dispensar un medicamento de una concentración por otra diferente. Ej. Lorazepam 1mg tableta por Lorazepam 2mg.
- Dispensar un medicamento por otro por tener similar o igual presentación.
- Interpretar de forma equivocada una receta médica y no fijarse al dispensar el medicamento. Ej. Dispensar supositorios de glicerina por supositorios de acetaminofén pediátricos. Dispensar supositorios de adulto por supositorio pediátrico.
- Puede existir equivocaciones al dispensar un producto en ampollas o viales similares con otro producto en la misma presentación,
- Receta con letra ilegible da lugar a dispensar otro medicamento diferente al prescrito.
- Dispensar un medicamento en una forma farmacéutica diferente a la prescrita por el medico en la receta. Ej. Se le prescribe inyectable y se le cambia por tableta.

De forma general, el no contar con un manual de puestos de trabajo ha generado que los colaboradores de la sala de venta no laboren con un orden lógico en el desarrollo de sus funciones, realizan tareas que no les corresponden, el aprendizaje es lento, difícil y desordenado, para nuevos colaboradores. La distribución de las actividades no corresponde en ocasiones a los al perfil del cargo a desempeñar, por ejemplo: se asigna un día de limpieza para cada dependiente de farmacia, cuando debería haber un empleado asignado para la limpieza general de las instalaciones.

3.6.2 Perfil del colaborador de farmacia.

Según la *Junta de Vigilancia de la Profesión Químico Farmacéutica*, para que una persona sea apta para laborar dentro de una farmacia debe poseer las siguientes aptitudes:

- Ética
- Responsable
- Educación
- Experiencia
- Presentación de acuerdo con su cargo
- Capacitado adecuadamente
- Conocimiento, habilidades y destrezas
- Dependientes acreditados por la JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESION QUIMICO FARMACEUTICA (JVPQF)
- Químico Farmacéutico (Regente) autorizado e inscrito por la JVPQF

Durante la investigación realizada se pudo conocer que la administración siempre ha seleccionado al nuevo personal a través de referidos por los demás colaboradores o por el Propietario de la Farmacia. No se realiza ninguna publicación de plazas o concurso de plaza, sino que los referidos ya llegan con cita con el propietario y este a través de una entrevista breve determina si será empleado. Cabe mencionar que en la mayoría de las ocasiones los nuevos colaboradores no poseen experiencia y muchos de ellos no han sido acreditados como dependientes de farmacia por la Junta de Vigilancia cuando es el caso de un nuevo dependiente.

Esta forma de seleccionar al personal genera mayores consecuencias negativas considerando el hecho que, como mencionamos anteriormente, Farmacia Popular no cuenta con un manual de puestos de trabajo disponible dentro de las salas de venta.

CAPITULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de datos de la encuesta

Luego de realizar el proceso de recolección de datos podemos observar que la mayor parte del personal encuestado de la Salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2 el 52% son mujeres mientras el restante son hombres. Mientras que con respecto a las edades de los colaboradores; 60% poseen edades entre los 18-35 años; 24% edades entre los 35-50 años; y solo el 16% tienen edades arriba de los 51 años. Esto indica que la mayoría de los empleados son jóvenes menores de 28 años.

En cuanto a antigüedad laboral la información que se obtuvo fue la siguiente; 20% poseen menos de un año de laborar en la farmacia, 44% tienen de 1 a 5 años de trabajo y el 36% restante tienen más de 5 años de trabajo en farmacia popular.

4.1.1. Inducción

Del total de empleados encuestados de las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2, 84% de ellos consideran posee amplio conocimiento sobre las funciones que debe realizar según su puesto de trabajo, que tareas corresponden y como ejecutarlas, mientras que solo el 16% cree que conoce las tareas más importantes que debe desempeñar en su jornada laboral. Posteriormente se consultó a los colaboradores si al momento de ingresar a laborar se les proporciono algún documento en el cual pudieran visualizar y conceptualizar la información referente al su puesto de trabajo, objetivo, funciones, tareas, etc. A los cual el 88% contesto que NO se les proporciono un documento y el 12% contesto que SI se les proporciono. Por ello a los colaboradores que contestaron que NO se les proporciono un documento que consultamos si ese factor puedo dificultar su proceso de aprendizaje a lo cual el 77% afirmó que fue más difícil y el 23% dijo que NO se le dificultó el aprendizaje.

Con esta información se puede determinar que dentro de farmacia popular no existe un documento que se le brinde al colaborador nuevo y que pueda simplificar el aprendizaje de este, por ello el conocimiento adquirido ha sido a través de la practica generando un lento desarrollo del colaborador en su puesto de trabajo.

4.1.2. Abandono laboral

El abandono laboral implica la decisión voluntaria del empleado de rescindir su contrato laboral, que puede desarrollarse de dos formas distintas: a través de notificación o sin previo aviso. Este concepto se vuelve grave cuando está ligado a un alto índice de rotación de personal. Dentro de nuestra investigación este factor de rotación es primordial determinar si existe y que lo ocasiona.

Se consultó a los encuestados si consideran que ha habido abandono de trabajo por parte de compañeros nuevos a lo cual la mayoría contestó que SI; cuando se les pregunto cual consideran que ha sido la razón del abandono laboral el 43% considera que ha sido por la dificultad de aprender a desempeñar el cargo mientras que el 57% considera que ha sido por que se ha seleccionado mal al personal.

El abandono laboral en las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2, se ha producido múltiples veces generando un índice alto de rotación de personal, esto se puede relacionar directamente con la falta de un manual de puestos de trabajo ya que la Administración no puede valerse de esta herramienta para seleccionar al personal y para poder capacitarlo.

4.1.3. Administración de personal.

Se consultó a los colaboradores encuestados si ha recibido algún tipo de retroalimentación, capacitación o supervisión de parte de su jefe inmediato lo cual el 52% afirmó que nunca, el 40% dijo que ocasionalmente y 8% dijo que siempre. A través de esto podemos identificar una casi nula intervención de los jefes en las actividades de administración, lo cual a través de la observación en el establecimiento pudimos comprobar que los jefes la mayor parte de la jornada de laboral no están presentes en el área de la sala de ventas.

Se consultó al personal si tiene conocimiento que exista, dentro de las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2, un documento donde se encuentre información de todos los cargos que hay dentro de las salas, que contenga definición, objetivo, tareas y explicación de como ejecutarlas; a ello el 92% contestó que NO EXISTE o NO SABE. La no existencia de este documento genera una mala administración de parte de los jefes de las salas de venta.

En cuanto a los colaboradores, consideran que el tener metas y objetivos bien definidos mejorara la organización y armonía con sus compañeros de trabajo cuando desempeñan sus labores.

4.1.4. Distribución de tareas.

El cuanto a la distribución de tareas según su cargo de trabajo; el 96% de los colaboradores considera que realizar una buena distribución de tareas ayudara a mejorar el funcionamiento de organizacional de la empresa.

Actualmente, el 48% de los colaboradores menciona que algunas de sus tareas no corresponden al puesto de trabajo que desempeña, el 36% dice que si corresponden y el 16% dice que no corresponde a su cargo.

4.2. Análisis de entrevista a jefes de sala de venta de Farmacia Popular

Los aspectos más importantes de la entrevista realizada a los jefes de las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2, fueron los siguientes:

4.2.1. Selección de personal.

Según datos obtenidos en la entrevista a ambos jefes de las salas de venta, mencionan que para la selección de personal su intervención es mínima ya que es el propietario quien evalúa y selecciona a los nuevos colaboradores. Con respecto al método que se utiliza para seleccionarlo es solicitando referidos a los actuales colaboradores o personas allegadas y que no se rige bajo un perfil específico; si no la recomendación suele ser suficiente; esto a pesar de la Junta de Vigilancia de la profesión químico farmacéutico posee un perfil de aptitudes que debe poseer un empleado de farmacia y que en el caso de los dependientes de farmacia deben de estar debidamente acreditados por la junta para ejercer el puesto.

4.2.2. Inducción de personal.

Sobre el proceso de inducción los jefes de las agencias mencionan que para que durante el proceso de aprendizaje de un nuevo colaborador no se le proporciona información documental o visual sobre el puesto a desempeñar, sino que se asigna a un compañero más experimentado para que este le explique cada una de las tareas, funciones y los procesos para desempeñarlos.

Y durante los primeros 2 o 3 días se dedica a realizar “sombra” de sus compañeros y así observar cómo desempeñan sus funciones, en los siguientes días comienza a desempeñar su puesto bajo observación del compañero más experimentado de la sucursal.

Los jefes de las sucursales no indicaron si en el proceso de inducción hay algún periodo donde se le enseñe al colaborador sobre la identidad corporativa, misión y visión de la organización, organigrama de la organización, valores con los que se rige la empresa, capacitación teórica del cargo a desempeñar, etc.

4.2.3. Manual de puestos de trabajo.

A través de la entrevista se pudo conocer que dentro de las salas de ventas no existe un manual de puestos de trabajo o un “documento” que contenga información de cada uno de los puestos de trabajo; definición, objetivo, tareas y como desarrollarlas. Por lo cual podemos afirmar que la administración no posee una herramienta de la cual hacer uso para establecer un orden lógico de los puestos de trabajo y para realizar una distribución lógica de las tareas.

4.2.4. Rotación de personal.

Se consultó a los jefes de las sucursales si consideran que ha habido abandono laboral en la organización, a los cual consideran que sí. Mencionan que han contratado personal y que en una semana o dos deciden ya no presentarse o renunciar, incluso ha habido personal que han trabajado para la empresa y no han finalizado un año de trabajo y presentan su renuncia.

Cuando se les preguntó cuál consideran que ha sido la razón del abandono laboral ambos jefes coincidieron en que ha sido porque los nuevos colaboradores no han soportado la carga de trabajo o sienten muy difícil el trabajo.

4.3. Alcances y limitantes

4.3.1 limitantes

Para el desarrollo del trabajo de campo se encontraron limitantes de tiempo y espacio que afectaron, pero que no fueron impedimento para llevar a cabo la investigación, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Tiempo para visitar las sucursales. Por cuestiones de trabajo dificulto desplazarse a las instalaciones para hacer contacto con los colaboradores.
- Los jefes de las sucursales no brindaron información de la Farmacias, la información se recolecto con los colaboradores actuales y también que el investigador trabajó para la organización y pudo hacer uso de su experiencia.
- No se brindó acceso a instalaciones en ninguna ocasión.
- Falta de conocimiento de los trabajadores acerca del tema de investigación lo cual dificultaba la comprensión de algunas interrogantes.
- Temor de ciertos colaboradores para responder las preguntas por miedo a que influya en la relación con su jefe.
- Los jefes de las sucursales no tenían disposición de colaborar con la investigación.
- Poca factibilidad del empleador del investigador para brindar permisos ocasionales para realizar la investigación, pasar encuesta, entrevista, imprimir documentos y entregar avances.
- Jefes de sucursales no poseen conocimiento de administración o del tema que se investigó.

4.3.2 Alcances

- Se determinó cuál es la situación actual de los puestos de trabajo de las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2, además de conocer qué método se ha utilizado para definir estos puestos de trabajo y el grado de conocimiento que poseen los colaboradores sobre sus tareas.
- Se obtuvo buena información con respecto al proceso de inducción de los colaboradores nuevos, quien ejerce el rol de capacitarlos y el programa que han desarrollado para su aprendizaje y adaptación en su puesto de trabajo.
- Con la información obtenida se analizarán los aspectos claves relacionados a los puestos de trabajo, como se han definido y las tareas que corresponden a estos actualmente, en las sucursales. Esto para elaborar la propuesta de un Manual de Puestos de trabajo para las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2.
- Se contó con el apoyo del propietario de las sucursales de Farmacia Popular 1 y 2, para realizar la investigación y obtener acceso para realizar encuesta y entrevista a los colaboradores correspondientes.
- Obtuvimos información relacionada con los requisitos solicitados por la Junta de Vigilancia de la profesión Químico Farmacéutica para que una persona sea apta para laborar en una farmacia, el perfil de este y las tareas que debe desempeñar.

**CAPITULO V: MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LAS SALAS DE
VENTA DE “FARMACIA POPULAR 1 Y 2” SANTA ANA.**

INDICE

Introducción.....	iii
Objetivos.....	4
Marco legal del Manual de puestos de trabajo.....	5
Misión y visión.....	6
Finalidades de la farmacia.....	7
Funciones del servicio.....	8
Estructura general del manual de puestos.....	9
I. Estructura organizativa de la institucion.....	10
II. descripcion del manual de puestos.....	13
III. actualizacion del manual de puestos.....	36
Conclusiones y recomendaciones.....	37
IV. anexos.....	40

INTRODUCCIÓN

Dentro de las empresas es importante el contar con un método para que sus colaboradores conozcan por completo las funciones y tareas que deben desempeñar en su rol del puesto. El Manual de Puestos de Trabajo posee las herramientas para que el personal pueda capacitarse y comprender el objetivo de su cargo, la importancia de este, que es lo que debe hacer y cómo debe realizarlo.

El Manual de Puestos de Trabajo no solo brindara ayuda a los colaboradores, sino que también servirá como una herramienta administrativa ya que provee al administrador del recurso humano, la información de todos los puestos que hay en la empresa para que pueda realizar una mejor gestión de estos, así como también les facilitara el proceso de selección de personal para futuras vacantes.

En este Manual de Puestos de trabajo el usuario encontrará información de cada uno de los puestos, así como descripción, jefe inmediato, objetivo del puesto, actividades principales, actividades secundarias y un diagrama de proceso de las actividades más importantes que se incluirá en la sección de Anexos de este documento.

Este manual de puestos está dirigido tanto como para los niveles administrativos como para los niveles operativos de las salas de venta, con la intención de que, en cada nivel jerárquico, el usuario, puede obtener un mayor grado de comprensión de su puesto.

Objetivos.

Objetivo general.

Documentar la información de cada uno de los puestos de trabajo dentro de las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2, a través del Manual de Puestos de Trabajo, el cual proporcionara al personal comercial y administrativo herramientas que le ayudaran a mejorar el desempeño de sus funciones.

Objetivo especifico

- Brindar a la empresa la información precisa y oportuna de los puestos de trabajo que componen la Farmacia; que le permita al personal administrativo un mejor control del personal a su cargo, para promover una alta eficiencia en su ejecución de sus labores.
- Identificar cuáles son la aptitudes y requisitos que serán requeridos para desempeñar determinado puesto de trabajo.
- Facilita el proceso de reclutamiento, selección de personal y capacitación de este, con el objetivo de reducir y prevenir la rotación de personal.
- Generar homogeneidad en los procesos de las tareas asignadas según su puesto de trabajo. Para evitar reprocesos y actividades innecesarias.

5.1 Marco legal del manual de puestos de trabajo

No existe ningún artículo que exija a las organizaciones realizar directamente un análisis de puestos. Sin embargo, existen algunos artículos del código de Trabajo que tienen alguna relación.

El código de trabajo en Art. 62., que hace referencia a las obligaciones de los patronos para con sus aprendices; en el inciso “b” reza: “Proporcionarles enseñanza y adiestramiento en todas las tareas o fases del oficio, arte u ocupación”. Claramente obliga al patrono he de procurar una fase inducción previa a que el aprendiz comience a desarrollar sus funciones, para ese proceso ya debe contar un manual de puestos de trabajo el cual brindara al sujeto de ayuda documentada para facilitar el aprendizaje.

Código de trabajo art. 29. Enumera una serie de obligaciones del empleador, destacamos el inciso numero 3; “Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;”. El empleador debe facilitar el desarrollo de las tareas del empleado a través de las herramientas necesarias el cumplimiento de su función.

5.2 Misión y visión

Misión

Las sucursales de Farmacia Popular 1 y 2 de Santa Ana tienen el compromiso de contribuir a las diferentes ramas de la salud proveyendo medicamentos en forma y medida recetada con el objetivo de participar en la recuperación de los pacientes además de promover en la sociedad una cultura del adecuado uso y administración de los medicamentos; esto a través del cumplimiento de los lineamientos establecidos por los diferentes entes reguladores.

Visión

Ser una Farmacia con altos niveles de calidad y atención al cliente, brindando una atención ágil para de esta forma procurar los medicamentos de forma oportuna para el consumidor y así convertirnos en la farmacia número uno en la preferencia de los ciudadanos de Santa Ana y del público en general.

5.3 Finalidades de la farmacia

- a) Asegurar una dispensación con información personalizada al paciente sobre cualquier tipo de medicamento.
- b) Promover el adecuado uso de medicamentos; como medida para recuperación de la salud del consumidor.
- c) Contribuir a generar información rigurosa, independiente y objetiva sobre el medicamento y los demás productos dentro de la farmacia.
- d) Establecer un dialogo constante con pacientes y usuarios de la farmacia para detectar nuevas necesidades y ofrecer la mejor respuesta.
- e) Impulsar iniciativas que favorezcan la colaboración con el resto de los profesionales de la salud implicados en la atención del cliente.
- f) Mantener una dinámica de innovación constante tanto en ámbitos tecnológicos, como en actualización de procesos que faciliten a los clientes el acceso a la atención farmacológica.
- g) Permanecer a la vanguardia con el surgimiento de nuevos medicamentos y que estos puedan estar al alcance de los pacientes.

5.4 Funciones del servicio

Funciones asistenciales

1. Dispensación de medicamentos a pacientes recetados
2. Dispensación de medicamentos de consumo popular. (sin receta)
3. Dispensación de medicamentos controlados.
4. Servicio a domicilio de entrega de medicamentos.

Funciones administrativas

1. Realizar análisis periódicos para verificar abastecimiento y cobertura de medicamentos.
2. Gestionar compra de medicamentos.
3. Abastecer de los medicamentos e insumos necesarios para el buen funcionamiento del servicio cada mes.
4. Registrar de forma digital los ingresos y las salidas de medicamentos
5. Gestionar transferencias de forma oportuna para evitar el vencimiento.
6. Elaborar informes mensuales sobre consumos.
7. Supervisar las actividades de cada área.
8. Elaborar programación de trabajo del personal.

5.5 Estructura general del manual de puestos.

I. Estructura Organizativa de la Institución

Este apartado presenta una Diagrama organizacional de las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2, considerando también al personal administrativo.

II. Descripción de los puestos de trabajo.

Se describen y definen claramente las funciones de los distintos cargos con que cuenta las salas de venta, así como los requisitos básicos que debe reunir la persona que ocupa u opte por ocupar un cargo en la empresa.

III. Actualización del manual.

En esta parte del manual se describen las instrucciones para su actualización.

IV. Anexos.

Esta parte del manual se encontrará incluida en la sección de DIAGRAMA DE PROCESOS del documento, para explicar cómo se deben ejecutar las tareas más recurrentes que debe realizar cada colaborador según su puesto de trabajo.

5.5.1 Estructura orgánica de las salas de venta de farmacia popular.

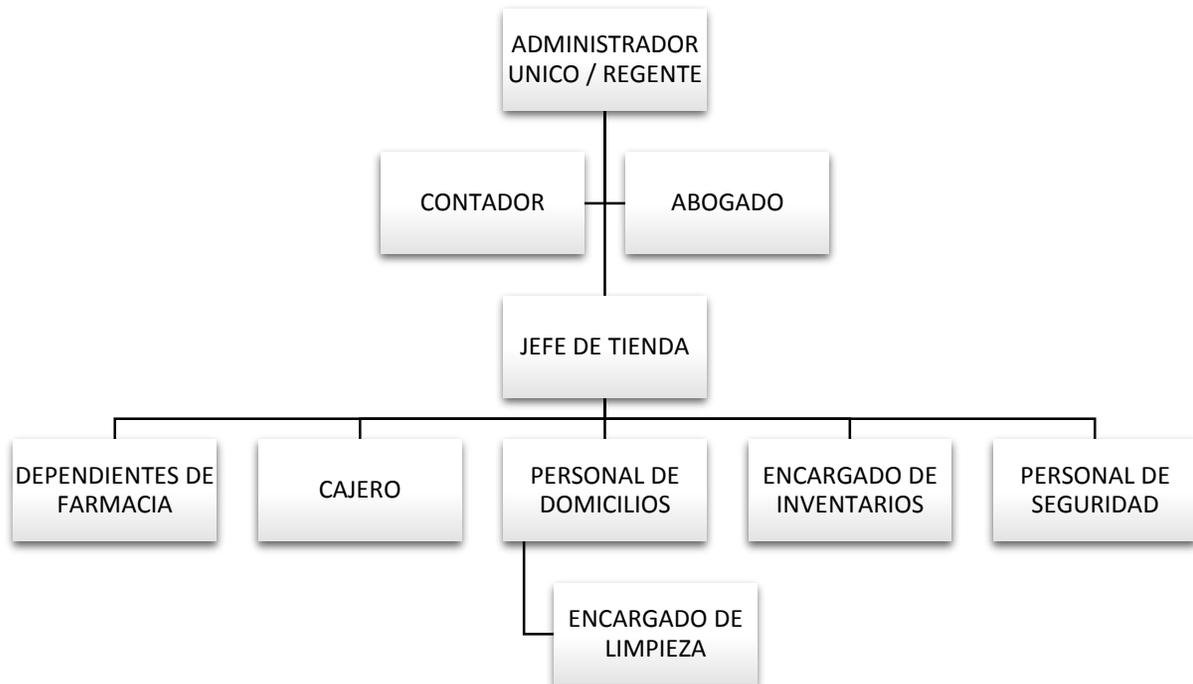
Existen 4 estructuras básicas reconocidas por la Junta de vigilancia de la profesión químico farmacéutico, en cuanto a la estructura orgánica de las farmacias:

- Regente / Propietario, Dependiente.
- Propietario, Regente, Dependiente.
- Propietario, Regente, Dependiente, Cajero.
- Propietario, Regente, Dependiente, Cajero, Contador y jefe de Farmacia.

La estructura orgánica de las salas de venta de Farmacia Popular consta de la siguiente forma.

- Administrador Único
- Contador
- Abogado
- Jefe de tienda
- Dependiente de farmacia
- Cajero
- Personal de domicilio
- Encargado de inventarios
- Personal de seguridad
- Encargado de limpieza

5.5.1.1 Organigrama de las salas de venta de farmacia popular.



5.5.1.2 Cantidad de recurso humano

RECURSO HUMANO	FARMACIA POPULAR 1		FARMACIA POPULAR 2	
	NECESARIO	EXISTENTE	NECESARIO	EXISTENTE
ADMINISTRADOR UNICO	0	0	1	1
CONTADOR	0	0	1	1
ABOGADO	0	0	1	1
JEFE TIENDA	1	1	2	1
DEPENDIENTE DE FARMACIA	8	8	10	8
CAJERO	1	1	2	1
PERSONAL DE DOMICILIO	2	1	2	1
ENCARGADO DE INVENTARIOS	1	1	1	1
PERSONAL DE SEGURIDAD	3	3	3	2
ENCARGADO DE LIMPIEZA	1	1	1	1
TOTAL DE RECURSO POR SALA	17	16	24	18

Con respecto al personal solicitado para cada una de las agencias, el siguiente cuadro se puede leer de la siguiente forma:

Los cargos de Administrador único, Abogado, Contador se encuentran asignados y a la sala de ventas denominada Farmacia Popular 2, en ella desempeñan sus funciones dado que es la sucursal que tiene una infraestructura adecuada poder contener estos cargos.

La sucursal farmacia popular 2, por el horario extendido que posee, es necesario que posea dos jefes de tienda y dos cajeros en su planilla; sin embargo, solo se encuentra ocupada una plaza por cada cargo.

Con el número de dependientes que requiere cada sucursal, en la dos hace falta ocupar 2 plazas de dependientes para el horario de 5:00pm a 9:00pm.

Las plazas asignadas para Personal de Domicilios, es de 2 personas por agencia. Actualmente se encuentra asignadas una persona por sucursal.

Por último, el personal de seguridad designado para cada agencia es de 3 personas; en la sucursal numero dos se encuentra 1 plaza sin ocupar.

5.5.2. Descripción de puestos de trabajo

Manual de puestos de trabajo aplicado al personal de la sala de ventas de farmacia popular 1 y 2

Relaciones internas y externas del servicio.

RELACIONES INTERNAS	OBJETIVO
Personal administrativo	Coordinar cada una de sus funciones con el objetivo de proveer el mejor servicio posible y la consecución de objetivos.
Personal de ventas	
Demás dependencias dentro de las sucursales (seguridad, limpieza, etc.)	
RELACIONES EXTERNAS	OBJETIVO
Dirección nacional de medicamentos	Cumplir las normativas y leyes relacionadas con la adquisición, almacenamiento, dispensación, registro y control de medicamentos, así como el reglamento para operar.
Junta de vigilancia de la profesión químico farmacéutico	
Consejo superior de salud pública	

5.5.2.1 Puesto perfil y funciones

NOMBRE DEL CARGO	Regente-administrador único	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Comercial-Administrativa	
CARGO AL QUE REPORTA	Junta Directiva	
MISION		
<p>Asegurar el adecuado funcionamiento de la farmacia a través del cumplimiento del Sistema de gestión de calidad, almacenamiento y gestión de documentos vigentes de operación. Garantizar la administración del inventario, control de los procesos administrativos, operativos y financieros, implementando conocimientos técnicos del profesional de química y farmacia.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la compra de medicamentos a establecimientos autorizados. • Garantizar que no se vendan productos vencidos, dañados o deteriorados, falsificados o alterados, muestras médicas, donativos o propiedad del ISSS, MINSAL u otra institución pública o privada. • Supervisar que los medicamentos que se comercialicen cumplan con el Reglamento de etiquetado Vigente. • Supervisar los controles y registros de los productos controlados de acuerdo con el listad vigente por la autoridad reguladora en el país. (Dirección Nacional de Medicamentos) • Capacitar a todos los dependientes en todas las actividades que se realizan en el establecimiento. • Supervisar el medicamento que es para devolución o destrucción. • Hacer cumplir, la aplicación, de las buenas prácticas de almacenamiento y dispensación. 		
PERFIL DE CONTRATACION		
GRADO ACADEMICO	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
Graduado Universitario	Indispensable	Profesional Químico farmacéutico debidamente acreditado.

Postgrado	Deseable	Especialidad relacionada con el puesto.
EXPERIENCIA PREVIA		AÑOS
Regente		4 años
Jefe de Farmacia		2 años
REQUISITOS GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Con experiencia previa en el ámbito relacionado a la Dirección técnica de establecimientos. • Conocimientos • Conocimiento de buenas prácticas de almacenamiento y buenas prácticas de distribución. • Conocimientos básicos de manejo logístico de importaciones, distribución y transporte. 		
RELACIONES DE TRABAJO		
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Farmacia • Dependientes • Cajero. • Junta Directiva, Etc. 		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Junta de Vigilancia de la profesión Q.F. • Dirección general de medicamentos
RESULTADOS ESPERADOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Controles eficaces y eficientes de los procesos que se efectúan en el Servicio de Farmacia para satisfacción de los usuarios. • Dispensación ágil, eficaz y eficiente de los medicamentos. 		

NOMBRE DEL CARGO	Jefe de farmacia	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Comercial-Administrativo	
CARGO AL QUE REPORTA	Administrador único	
MISION		
<p>Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades del Servicio de Farmacia para manejo, control y despacho de medicamentos a clientes de acuerdo a prescripciones médicas, así también llevar los registros mecanizados y manuales de los medicamentos despachados, facilitando el control de los mismos y evitando desabastecimientos; cumpliendo con el marco regulatorio vigente, para satisfacer las necesidades presentadas por los usuarios a fin de brindarles una atención de farmacéutica con calidad y calidez.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controla, las actividades realizadas en la sala de venta de la farmacia. • Supervisar el cumplimiento de las normas legales de prescripción y dispensación de medicamentos. • Verificar existencia de medicamentos • Velar por el adecuado orden en el funcionamiento de la tienda. • Llevar control interno de psicotrópicos, estupefacientes y otros medicamentos bajo control de la Dirección Nacional de Medicamentos, dando cumplimiento a la normativa existente para la adquisición, abastecimiento, dispensación, registro y control de estos. • Desarrollar programas de capacitación para el personal del servicio. • Revisar y actualizar, manuales, reglamentos y normas del servicio de Farmacia. • Verificar el cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento de medicamentos 		
PERFIL DE CONTRATACION		
EDUCACION FORMAL	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
Graduado universitario	Indispensable	Licenciatura en Mercadeo, Administración de empresas,

		Economía y negocios, etc.
Diplomado	Deseable	Relacionado o afines al cargo
EXPERIENCIA PREVIA		AÑOS
Jefe de farmacia		3 años
Jefatura relacionada al rubro farmacéutico		2 años
REQUISITOS GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de contratación inmediata. • Disposición para las ventas, Atención al cliente, Liderazgo y Trabajo en Equipo. • Responsable, Honrado, Organizado. 		
RELACIONES DE TRABAJO		
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Regente • Contador • Dependiente • Cajero • Demás personal de la sucursal 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de vigilancia de profesión Q.F. • Dirección nacional de medicamentos • Defensoría del Consumidor • Visitador medico • Etc. 	
RESULTADOS ESPERADOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad y oportunidad en la dispensación de medicamentos a los clientes brindándoles servicios con calidad y calidez. • Satisfacción de los usuarios de los servicios. • Gestión y administración eficiente de los recursos. 		

NOMBRE DEL CARGO	Dependiente de farmacia	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Comercial	
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de farmacia	
MISION		
Personal que labora en farmacias, debidamente acreditado por la Junta de Vigilancia de la profesión Químico-farmacéutica y que realiza la dispensación de los medicamentos prescritos por un facultativo, asegurándose que los mismos sean entregados en sin modificar el principio activo prescrito.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Atiende y despacha medicamentos al público en general. • Ayuda a clasificar y organizar en los estantes los productos farmacéuticos, según el orden preestablecido. • Recibe y verifica las medicinas que ingresan a la farmacia. • Revisa constantemente que los medicamentos que se dispensan en el establecimiento estén en buenas condiciones del almacenamiento. • Cumplir con las buenas prácticas de almacenamiento. 		
PERFIL DE CONTRATACION		
EDUCACION FORMAL	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
Bachiller	Indispensable	Bachillerato general
Curso de dependientes de farmacia	Indispensable	Acreditado por la junta de Vigilancia de profesión Q. F.
Curso relacionado a ventas	Deseable	Venta cruzada, estrategias de venta.
EXPERIENCIA PREVIA	AÑOS	
Dependiente de farmacia	1 año	
Algún cargo en venta	1 año	
REQUISITOS GENERALES		

- Responsable, ordenado, ético.
- Con experiencia
- Proactivo
- Disponibilidad por horarios rotativos

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

- Jefe de farmacia
- Demas personal de la sucursal

RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Junta de vigilancia de profesión Q.F.
- Médicos

RESULTADOS ESPERADOS

- Eficiente
- Ética laboral
- Alto de desempeño
- Excelente trato para con el cliente

NOMBRE DEL CARGO	Contador	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Administrativo	
CARGO AL QUE REPORTA	Administrador único	
MISION		
<p>Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa, así como preparar reportes y estados financieros acordes a los principios de contabilidad generalmente aceptados.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Declaraciones de impuestos • Renovaciones de Matricula de Comercio • Inscripción de Balance • Tramites de Alcaldías • Conciliaciones Bancarias • Libros legales de IVA • Planillas de AFP e ISSS • Planillas de Vacaciones, aguinaldo y sueldo • Estados Financieros. 		
PERFIL DE CONTRATACION		
EDUCACION FORMAL	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
Universitario graduado	Indispensable	Licenciado en Contabilidad publica
EXPERIENCIA PREVIA	AÑOS	
Contador general en rubro industrial	3 años	
Contador general (cualquier rubro)	1 año	
REQUISITOS GENERALES		

- Conocimiento en ciclo contable completo, leyes mercantiles, Tributarias y Bancarias.
- Deducciones laborales
- Sello de contador
- Excel avanzado
- Conocimientos de Software contable.

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

- Junta directiva
- Administrador único
- Jefe de farmacia
- Demás colaboradores de sucursal

RELACIONES EXTERNAS

- Ministerio de hacienda
- Centro nacional de registro

RESULTADOS ESPERADOS

- Eficiencia
- Orden en los estados presentados
- Puntualidad en fechas limites estipuladas por los entes reguladores

NOMBRE DEL CARGO	Cajero	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Administrativo	
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de farmacia. Contador	
MISION		
<p>Persona encargada del manejo de la caja en la sala de venta. Deberá realizar cobro a los clientes y realizar el despacho de los medicamentos. Llevará un adecuado control de los insumos para realizar el cobro; facturas, créditos fiscales, conto-metro, caja registradora.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cobro de las ventas efectuadas diariamente. • Control de facturas • Manejo de caja chica • Realizar cuadre de caja al final de su jornada. 		
PERFIL DE CONTRATACION		
EDUCACION FORMAL	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
2° a 3° estudios universitarios	Deseable	Carrera en economía
Bachillerato	Indispensable	Bachillerato contabilidad
EXPERIENCIA PREVIA	AÑOS	
Cajero en empresa comercial	1 año	
Manejo de caja chica	1 año	
REQUISITOS GENERALES		

- Conocimientos de manejo de caja registradora.
- Excelente presentación personal
- Experiencia en atención al cliente
- Proactivo, analítico, dinámico, con alta disposición a trabajar en equipo y por metas
- Acostumbrado a trabajar en horarios rotativos

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

- Jefe de agencia
- Demás colaboradores de sucursal
- Contador

RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores que entregan sucursal
- Demás personas de interés

RESULTADOS ESPERADOS

- Control de las operaciones diarias de la caja chica
- Eficiente en cuadratura
- Buen manejo de herramientas a su disposición
- Confidencialidad

NOMBRE DEL CARGO	Encargado de inventario	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Administrativo	
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de sucursal	
MISION		
<p>Persona en cargada del abastecimiento general de la farmacia. Velara porque las existencias sean las idóneas según la demanda de determinado medicamento. Asistirá en funciones de abastecimiento al regente de la farmacia, así como también promoverá las buenas prácticas de almacenamiento de las medicinas.</p> <p>Responsable de coordinar y ejecutar actividades relacionadas con el movimiento, rotación y consistencia de las mercancías registradas en inventarios, así como también controlar los deterioros relacionados con los inventarios que permita la toma de decisiones oportunas.</p>		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el abastecimiento de los diferentes medicamentos. • Realizar pedidos de medicamentos a las diferentes droguerías u proveedores. • Abastecer los estantes con medicamentos para proyectar una mejor imagen visual al cliente. • Brindará primera atención a los visitantes médicos, para conocer los nuevos medicamentos comerciales y poder comercializarlos antes que la competencia. (previa autorización de regente de farmacia) 		
PERFIL DE CONTRATACION		
EDUCACION FORMAL	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
2° o 3° estudios universitarios	Indispensable	Carreras en economía
Bachillerato	Indispensable	Bachillerato contable
EXPERIENCIA PREVIA	AÑOS	
Auxiliar de inventarios en empresa industrial	2 años	
Vendedor por mayoreo	1 año	

REQUISITOS GENERALES

- Experiencia en manejo de inventarios en empresas industriales
- Conocimientos en técnicas de manejo de control de inventarios
- Uso avanzado de MC Excel y MC Word.

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

- Regente
- Jefe de sucursal
- dependientes

RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores
- Visitadores médicos
- Médicos
- Dirección general de medicamentos

RESULTADOS ESPERADOS

- Abastecimiento suficiente de medicamentos
- Depuración a tiempo de medicamentos vencidos
- Actualización constante de medicamentos nuevos comerciales

NOMBRE DEL CARGO	Seguridad de sala de venta	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Operativo	
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de farmacia	
MISION		
Es responsable de ejecutar las operaciones relacionadas al cuidado de equipo, medicamentos, personal de la tienda y cumpliendo las políticas de la empresa. Siguiendo lineamientos de seguridad establecidos por la organización para la prevención de incidentes o atentados a las instalaciones o al personal.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al cliente cuando ingresa a la sucursal • Prevenir perdidas o riesgos dentro de la empresa • Ejecutar procedimientos de seguridad • Investigar hechos ocurridos en la empresa • Apoyar al personal de tienda • Cumplir procedimientos establecidos en el área • Elaborar informes cuando lo requiera 		
PERFIL DE CONTRATACION		
EDUCACION FORMAL	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
Curso de ANSP	Indispensable	Curso de ANSP
Educación básica	Deseable	Estudias hasta 6º grado
EXPERIENCIA PREVIA	AÑOS	
Agente de seguridad en empresa privada	4 años	
REQUISITOS GENERALES		

- Masculino
- Mayor de 28 años
- Disponibilidad de horarios rotativos incluyendo fines de semana
- Licencia de portar arma
- Responsables, Honestos, Honrados.
- Experiencia previa como oficial de seguridad

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

- Jefe de Farmacia
- Demas empleados de sucursal
- Clientes

RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores de servicios

RESULTADOS ESPERADOS

- Evitar o reducir el riesgo de siniestros laborales
- Resguardo de la integridad física de las instalaciones y sus empleados
- Control de ingresos y salidas de proveedores de servicios y personal de la sala de venta.

NOMBRE DEL CARGO	Personal de domicilios	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Comercial	
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de farmacia	
MISION		
Profesional en el servicio de domicilio. Entregar medicamentos en la dirección indicada por el cliente y en ocasiones laboratorios u hospitales. Velando por la integridad de los medicamentos en su forma física.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la entrega a domicilio a los clientes con rapidez. • Servir al cliente, en la entrega de productos • Manipular los medicamentos con el mayor cuidado, asegurando que no se deterioren en el transporte. • Confirmar con el cliente que los medicamentos son los prescritos. 		
PERFIL DE CONTRATACION		
EDUCACION FORMAL	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
Bachillerato	Indispensable	Bachillerato general/contable
EXPERIENCIA PREVIA	AÑOS	
Profesional de Domicio en empresa privada	2 años	
REQUISITOS GENERALES		

- Sexo: masculino
- Pasión por el servicio
- Ser activo
- Con iniciativa
- Disponibilidad de trabajar con horarios rotativos, fines de semana y días festivos
- No es indispensable tener experiencia
- Motocicleta propia (OPCIONAL)
- CON LICENCIA DE MOTO
- Con buen conocimiento de nomenclatura de la zona

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

- Jefe de Farmacia
- Dependientes
- Cajero
- Seguridad

RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- VMT
- Policía nacional civil
- Demás usuarios de vía pública

RESULTADOS ESPERADOS

- Uso eficiente de los recursos
- Buen uso de tiempo
- Conocimiento de nomenclaturas
- Resguardo de la integridad física de los medicamentos
-

NOMBRE DEL CARGO	Encargado de limpieza general	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Operativo	
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de farmacia	
MISION		
Encargado de mantener limpia las instalaciones de la sala de venta de venta; así como las oficinas y demás áreas del establecimiento.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpias las instalaciones en general. • Atención a clientes y personal de la farmacia. 		
PERFIL DE CONTRATACION		
EDUCACION FORMAL	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
Educación básica	Indispensable	Preferencia hasta 9º grado
EXPERIENCIA PREVIA	AÑOS	
Empleado de servicios en empresa privada	2 años	
REQUISITOS GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia comprobable como auxiliar de limpieza y aseo de oficinas. • Buenas relaciones interpersonales. • Con disponibilidad inmediata • Organizado • Limpieza exhaustiva • Proactivo • Honesto 		
RELACIONES DE TRABAJO		
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS	

<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Farmacia • Dependientes • Cajero • Seguridad y demás personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • De más usuario de la sala de ventas.
RESULTADOS ESPERADOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Que las instalaciones de la farmacia se encuentran limpias y adecuadas • Abastecimiento adecuado de insumos de uso personal, jabón, papel, etc. • Atención a los usuarios de la sala de venta. Internos como externos. 	

NOMBRE DEL CARGO	Servicios varios	
DEPENDENCIA ORGANIZATIVA	Operativo	
CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de farmacia	
MISION		
Ejecutar todas las encomiendas o encargos que sean solicitados por el jefe de Farmacia y el regente de la farmacia o administrador único. Cuando este no posea encomiendas o tareas específicas desempeñara funciones del cargo “encargado de domicilio”.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encomiendas solicitadas por jefe de farmacia o Regente/Administrador único • Brindar mantenimiento a instalaciones de las sucursales • Realizar la entrega a domicilio a los clientes con rapidez. • Servir al cliente con la entrega de sus productos 		
PERFIL DE CONTRATACION		
EDUCACION FORMAL	REQUERIMIENTO	ESPECIALIDAD
Bachillerato	Indispensable	Bachiller industrial, mecánico, eléctrico.
EXPERIENCIA PREVIA	AÑOS	
Desempeñando cargos en mantenimiento en áreas eléctricas o de equipo mecánico.	3 años	
Motorista	1 año	
REQUISITOS GENERALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: masculino • Pasión por el servicio • Ser activo • Con iniciativa 		

- Disponibilidad de trabajar con horarios rotativos, fines de semana y días festivos
- No es indispensable tener experiencia
- Motocicleta propia (OPCIONAL)
- Con licencia liviana
- Con buen conocimiento de nomenclatura de la zona

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS

- Jefe de farmacia
- Regente/Administrador único
- Personal de la sala de ventas

RELACIONES EXTERNAS

- Clientes
- Proveedores de servicios

RESULTADOS ESPERADOS

- Eficiencia en sus tareas
- Sea proactivo
- Disposición para ejecutar tareas que se le solicitan

5.5.2.2 Metodología de evaluación

	TIPO DE EVALUACION	A QUIEN SE PRESENTA
EVALUACION DEL SERVICIO	VENTAS DEL MES Y FACTURAS DESPACHADAS	ADMIN UNICO/ JUNTA DIRECTIVA
	MEMORIAS DEL MES	
EVALUACION PERSONAL	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	ADMIN UNICO/ JUNTA DIRECTIVA

5.5.2.3 Información y comunicación del personal de sala de ventas

TIPO DE COMUNICACION	FORMAS DE COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN INTERNA	REUNIONES MENSUALES CON EL PERSONAL
	DIARIAMENTE DE FORMA MENSUAL
	A TRAVES DE GRUPO DE WHATSAPP
COMUNICACIÓN EXTERNA	CAPACITACIONES CON ENTES REGULADORES
	LABORATORIOS POR NUEVOS PRODUCTOS

5.6 Actualización de manual de puestos

Para que el Manual de Descripción de Puestos cumpla con la función de describir y ser guía sobre cuáles son las funciones de los diferentes puestos de trabajo con que cuenta la institución, es necesario que sea revisado y actualizado sistemáticamente de acuerdo con las necesidades de personal comercial y administrativo y a cambios en la naturaleza de los cargos, según sea definido en potenciales modificaciones a la estructura organizativa.

En función de la dinámica anterior, los nuevos agregados, modificaciones o supresiones que se plantee realizar al Manual, se harán de acuerdo con las instrucciones siguientes:

- a) La Unidad interesada en adicionar, modificar o suprimir un puesto de trabajo o en la modificación de una o varias de las funciones de un puesto ya existente o cuando hubiere una reorganización institucional, utilizarán para ello el “FORMULARIO PARA SOLICITAR LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS”, cuyo modelo se anexa al presente Manual.
- b) El Administrador único coordinará la ejecución de la adición, modificación o supresión de las funciones o perfiles de puestos e integrará todos los cambios para la actualización del Manual de Descripción de Puestos.
- c) El jefe de farmacia será el encargado de ejecutar y reproducir para los usuarios, el nuevo manual.

5.7 Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual en las salas de venta de Farmacia Popular 1 y 2, se puede concluir y recomendar lo siguiente:

5.7.1 Conclusiones

- Durante el proceso de investigación se observó que en las salas de venta de Farmacia Popular no cuenta con un manual de puestos que sirva como herramienta para administración de personal.
- Podemos determinar que los colaboradores no están satisfechos con algunas tareas que realizan ya que consideran que no son acordes con el puesto para el cual han sido contratados.
- Se comprobó que los jefes de salas de venta no poseen conocimiento básico en administración de personal y que eso ha generado que las tareas no estén distribuidas adecuadamente según el puesto de trabajo, también afectando la capacitación de nuevos colaboradores.
- En el caso de los dependientes de farmacia algunos no han están autorizados como dependientes de farmacia por la Junta de Vigilancia de la profesión Químico Farmacéutico, aun cuando el mismo ente lo solicita para que pueda desempeñar el cargo.
- Los colaboradores no tienen conocimiento de que es “El Manual de puestos de trabajo” y que este documento debería encontrarse disponible para que puedan observar información referente a su puesto de trabajo.
- La falta de un Manual de puestos de trabajo ha generado abandono de trabajo, así como una alta rotación de colaboradores ya que a los mismos les es complicado aprender a desempeñar su cargo por no poseer ayuda didáctica, además que en ocasiones no están conformes con tareas que se les asignan.
- En la entrevista a los jefes de salas de venta se comprobó que la selección de nuevos empleados no está siendo eficiente; ya que se selecciona por afinidad y no siguiendo un perfil definido de un colaborador de farmacia.

5.7.2 Recomendaciones

- Contar con un Manual de puestos de trabajo en el cual se encuentren cada uno de los cargos que hay en las salas de venta; cada uno con su definición, objetivos, tareas y funciones. Con el cual los jefes de las salas de venta puedan tomar como herramienta para administración de personal.
- Asignar las tareas de los colaboradores de acuerdo con la función del puesto que desempeña; esto para promover la eficiencia del colaborador cuando desempeña su trabajo y pueda ocuparse únicamente de las tareas propias de su cargo.
- Procurar capacitaciones para los jefes de las salas de venta en el rubro administrativo esto para mejorar la administración del personal de la sala venta y generar armonía en el funcionamiento de esta.
- Realizar las gestiones para que todos los dependientes de las salas de venta (Farmacia Popular 1 y 2) estén autorizados por la Junta de Vigilancia de profesión Químico-farmacéutica; esto cumplimiento de los requisitos del puesto de trabajo y del perfil del colaborador de farmacia.
- Dar a conocer al colaborador el manual de puestos o perfil del puesto donde se describe detalladamente las taras y responsabilidades a cubrir y las interrelaciones dentro o fuera de la su área laboral.
- Implementar un diferente método de inducción para facilitar el aprendizaje; en el cual se abarquen conceptos que el colaborador debe conocer y las tareas que debe desempeñar, así como la forma de realizarlo. En este proceso debe para participar el jefe de las sucursales haciendo uso del manual de puestos de trabajo y de diferentes colaboradores que le enseñen y no sobrecargar a uno solo y que esto provoque la desatención de sus tareas.
- Utilizar dicho manual de puestos para cuando se deba seleccionar nuevos colaboradores, considerando el perfil del cargo que en el manual se encontrara y brindándole una herramienta visual al colaborador para facilitar su aprendizaje, con el objetivo de reducir la rotación de personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AITECO Consultores, Desarrollo y Gestion. (s.f.). Aiteco Consultores, Desarrollo y Gestion. Recuperado el Junio de 2020, de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Argoitia, J. O.-E. (2004). Manuel de Valoración de puestos y calificación de meritos. Barcelona: Ediciones Deusto Planeta DeAgostini Profesionales y Formación S.L.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2 de marzo de 2012). Ley de Medicamentos. Diario Oficial de EL Salvador, págs. 4-28.
- CHIAVENATO, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las organizaciones 8a edición. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ciencia Economicas CP. (Julio de 2013). Ciencias Economicas CP. Obtenido de http://cienciaseconomicascp.blogspot.com/2013/06/normal-0-21-false-false-false-es-sv-x_7.html
- Consejo Superior de Salud Pública. (Septiembre de 2016). Jornalización de Capacitación de Dependientes de Farmacia. Acreditación de Dependientes de Farmacia. San Salvador, El Salvador. Recuperado el 2020
- David de la Fuente, N. G. (2006). Administración de Empresas en Ingeniería. Asturias: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Diario Oficial de El Salvador. (24 de mayo de 2006). Diario Oficial de El Salvador. Registro de comercio, pág. 135.
- Junta de Vigilancia de la profesión Químico Farmacéutico. (2019). Consejo superior de Salud Pública. Obtenido de <http://cssp.gob.sv/?s=acreditacion>

ANEXOS

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE DISPENSACION DE MEDICAMENTOS

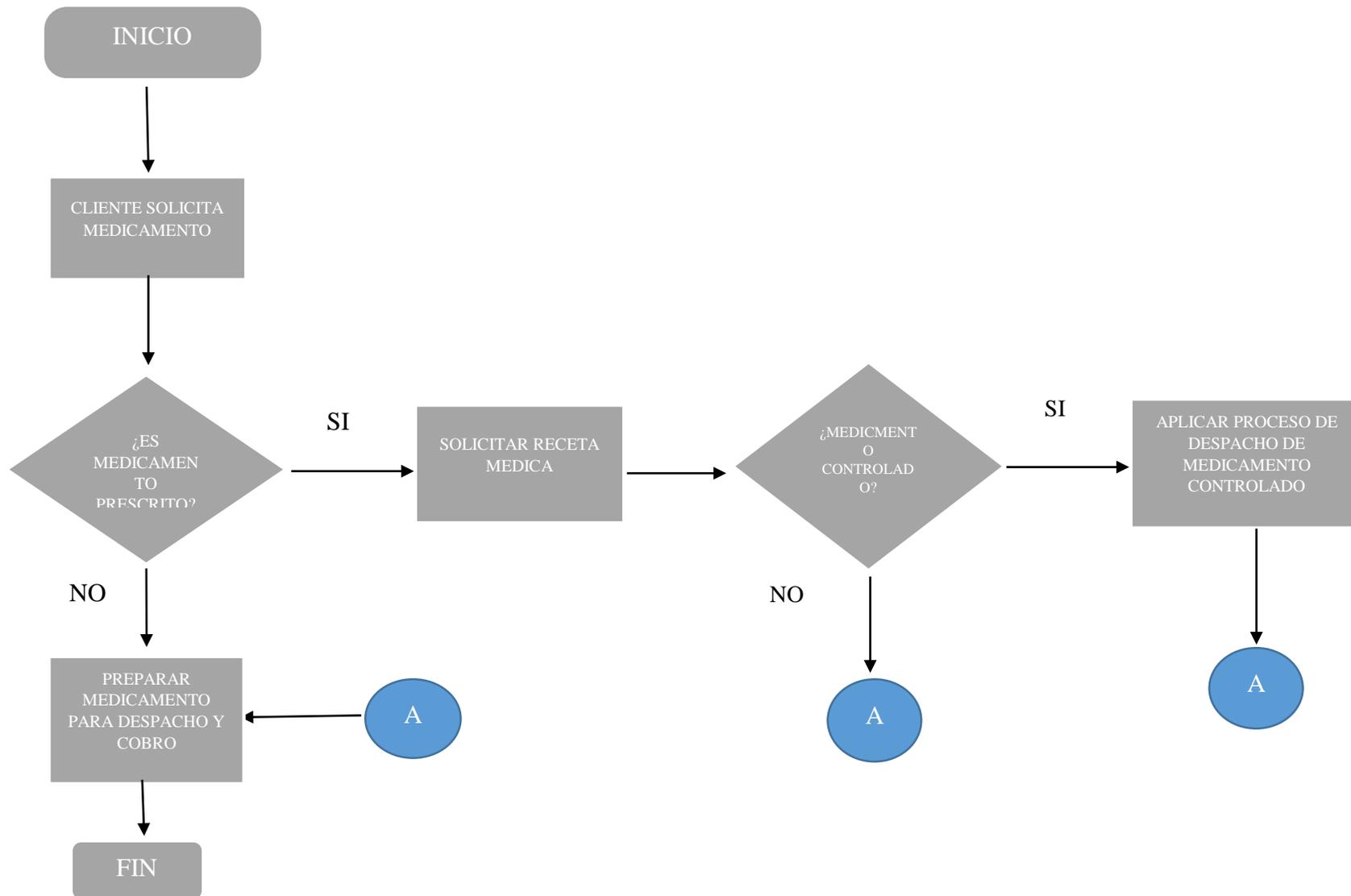


DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE ATENCION A CLIENTE EN FARMACIA

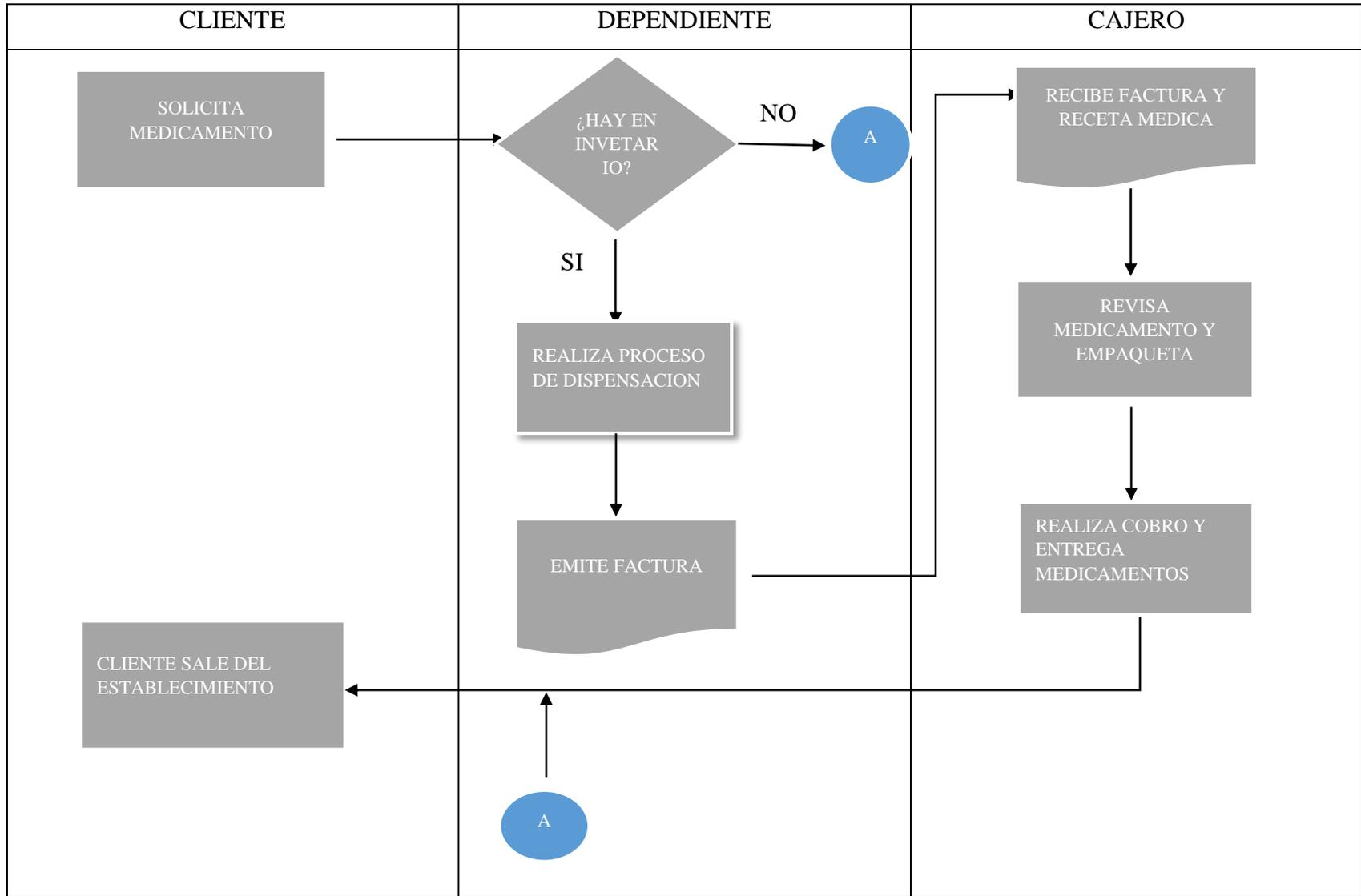
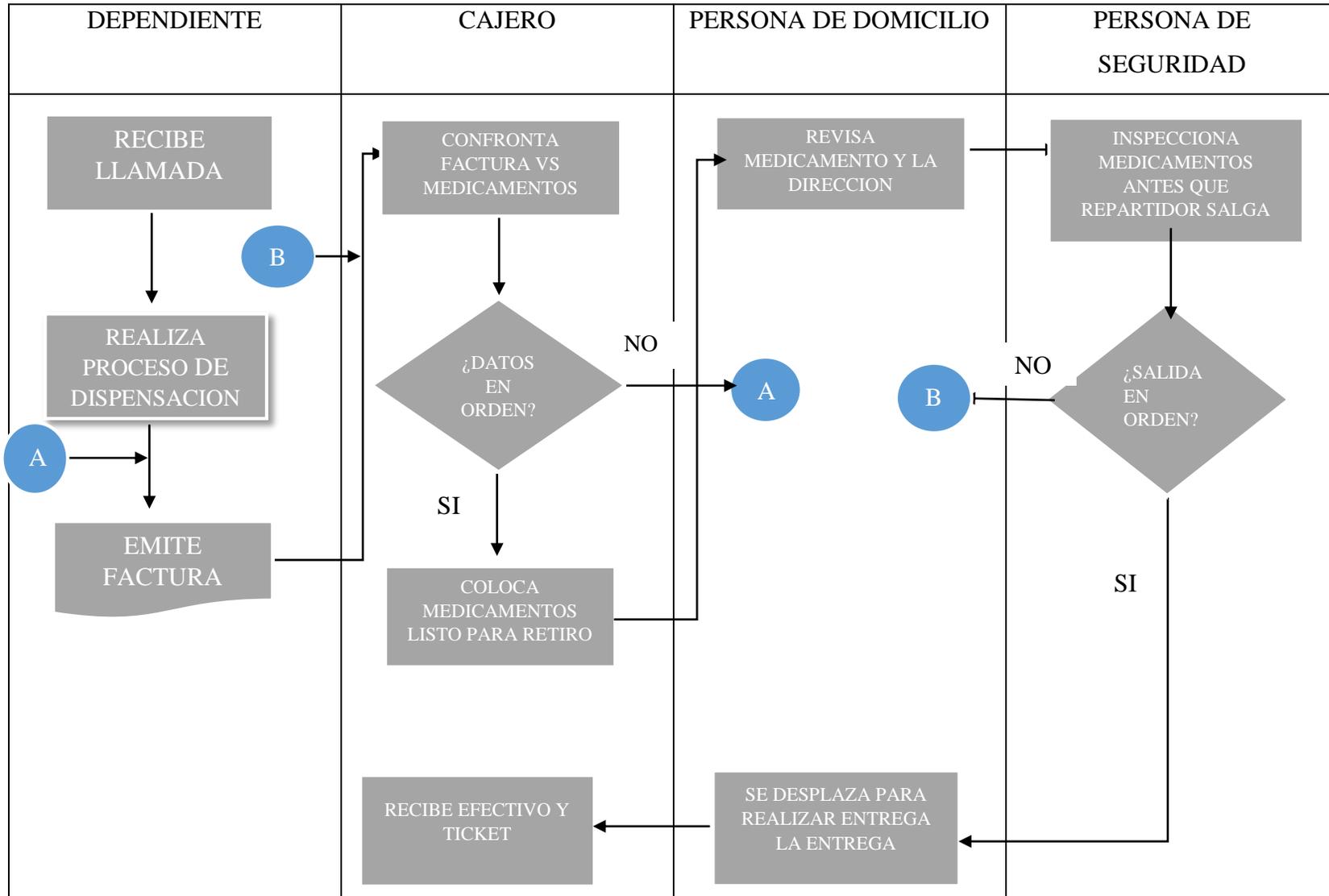


DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE DISPENSACION A DOMICILIO



**FORMULARIO PARA SOLICITAR ACTUALIZACION DE MANUAL
DE PUESTOS**



I. UNIDAD SOLICITANTE:

II. CARGOS SUJETOS A MODIFICACION:

III. ASPECTOS POR MODIFICAR O AGREGAR

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

EDUCACION FORMAL:

EXPERIENCIA PREVIA:

REQUISITOS GENERALES:

IV. JUSTIFICACION DE LO SOLICITADO:

FIRMA DEL SOLICITANTE: _____

NOMBRE: Dr. José Antonio Fernández

CARGO: Administrador único

FECHA: 01/03/2021

FIRMA AUTORIZADA: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

OBJETIVO: *Identificar el grado de conocimiento que posee el área administrativa de “Farmacia Popular 1 y 2” sobre el Manual de Puestos de trabajo como herramienta para la administración de personal.*

INDICACIONES: La siguiente serie de preguntas son dirigidas para los jefes de las sucursales “Farmacia Popular 1 y 2”, las mismas serán contestadas a través de una entrevista abierta y posteriormente se realizará un análisis de las respuestas obtenidas para ambos jefes de sucursales.

1. ¿De qué forma se selecciona a un nuevo colaborador en la farmacia?

Son referidos.

Se busca un perfil específico según sus aptitudes y experiencia.

Explique:

2. Cuando hay un colaborador en entrenamiento ¿Farmacia Popular brinda ayuda visual (diagrama de flujo, procesos etc.) o textual para facilitar el aprendizaje?

Si

No

Explique:

3. ¿Posee la empresa un documento donde se encuentra la información de cada puesto de trabajo, sus tareas, funciones y responsabilidades?

Si

No

Explique:

4. ¿Considera si hay rotación de personal dentro de la empresa?

Sí

No

¿Por qué?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

OBJETIVO: *Identificar las problemáticas en las que los trabajadores se puedan encontrar al momento de desempeñar las funciones en su puesto de trabajo*

INDICACIONES: *A continuación, se le presenta una serie de preguntas con varias opciones, donde usted deberá “subrayar” la respuesta que considere conveniente.*

1. Genero

Masculino

Femenino

2. En que rango de edad se encuentra:

- 18 a 35 años

- 36 a 50 años

- 51 o más años

3. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la Farmacia?

- Dependiente

- Seguridad

- Cajero

- Otro

4. ¿Cuánto tiempo posee de laborar en Farmacia Popular?

- Menos de 1 año

- De 1 a 5 años

- Mas de 5 años

5. Según su criterio ¿Conoce cuáles son las tareas que debe desempeñar según su puesto de trabajo y como debe realizarlas?

- Sí conozco

- No conozco

- Conozco las más importantes

6. Cuando comenzó a desempeñar su puesto ¿se le brindo un documento donde pudiese conocer de forma detallada sus funciones, tareas y procesos para realizarlo?

- Sí

- No

**si su respuesta fue “sí” continúe con literal #8; si su respuesta fue “no” continúe con literal #7*

7. ¿Considera usted que no contar con un documento que muestre información de su puesto (como tareas, funciones, pasos para realizar su trabajo) dificultó su proceso de aprendizaje y adaptación?

- Sí

- No

8. ¿Considera que ha habido abandono de trabajo por parte de compañeros nuevos?

- Sí

- No

** Si su respuesta fue "Sí", continua con pregunta #9; Si su respuesta fue "No", continua con pregunta #10*

9. ¿Cuál cree que ha sido el factor que ha influido en el abondo de trabajo?

- La dificultad para aprender a desempeñar el cargo

- No se seleccionó bien al empleado

10. ¿Considera usted que su jefe inmediato le capacita, informa y supervisa con el objetivo de ayudarlo para mejorar su desempeño de trabajo?

- Nunca

- En ocasiones

- Siempre

11. Conoce si dentro de su lugar de trabajo hay un documento que contenga la información de los cargos de las empresas; ¿las funciones, tareas y como desempeñarlas?

- Sí existe un documento

- No existe documento

- No sabe

12. ¿Cree usted que al tener metas y objetivos bien definidos mejorara la organización y armonía con sus compañeros de trabajo, cuando desempeñan sus labores?

- Sí

- No

13. ¿Considera usted que realizar una buena distribución de tareas ayudara a mejorar el funcionamiento de la sala de ventas y generara mayor orden?

- Sí

- No

14. ¿Considera usted que las tareas y funciones que desempeña corresponden a su puesto de trabajo?

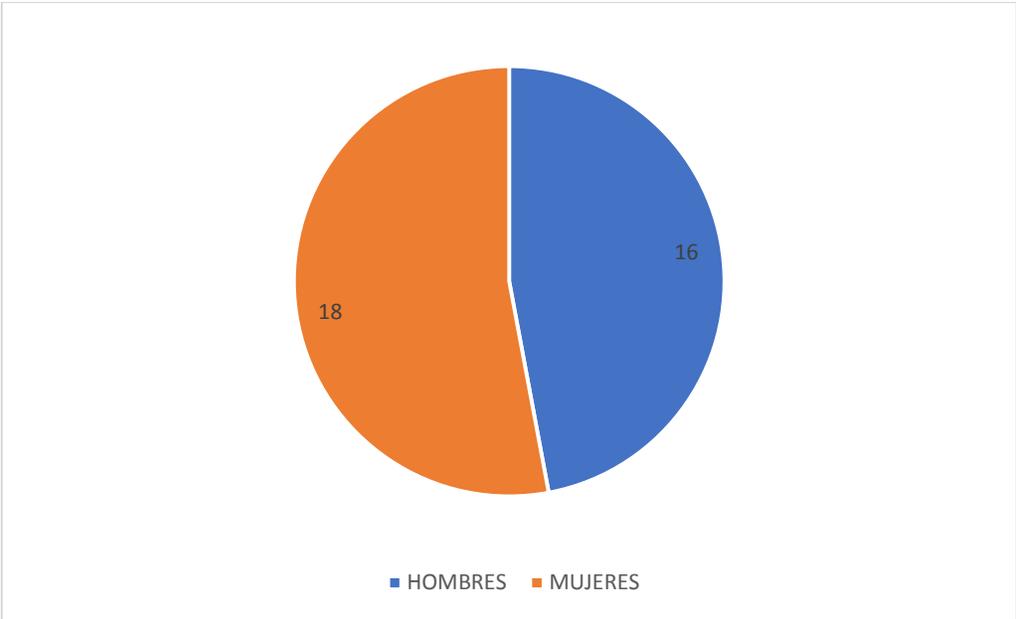
- Sí corresponden

- No corresponden

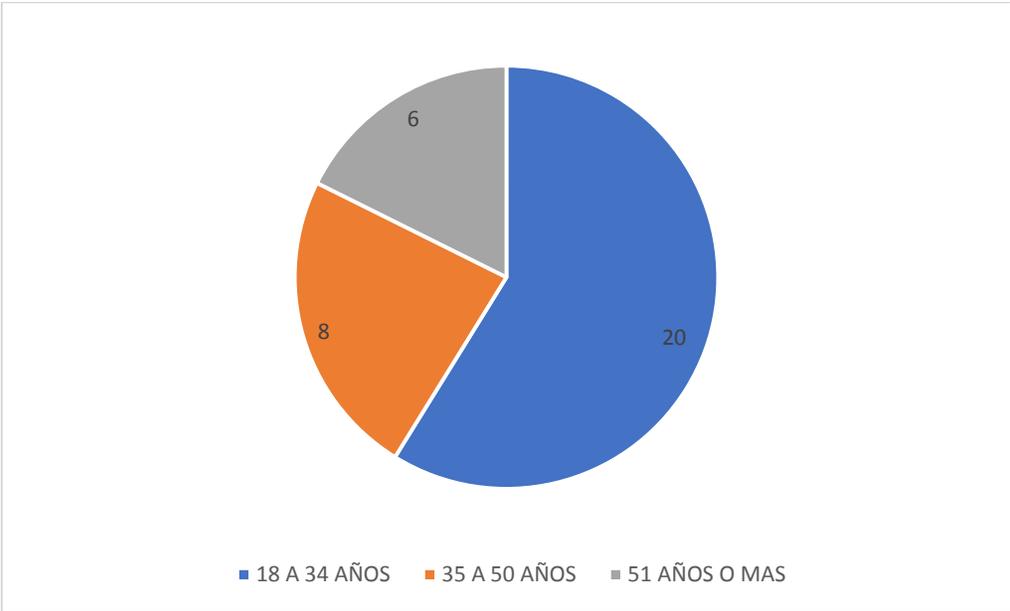
- Algunas corresponden

RESULTADO DE ANALISIS DE DATOS

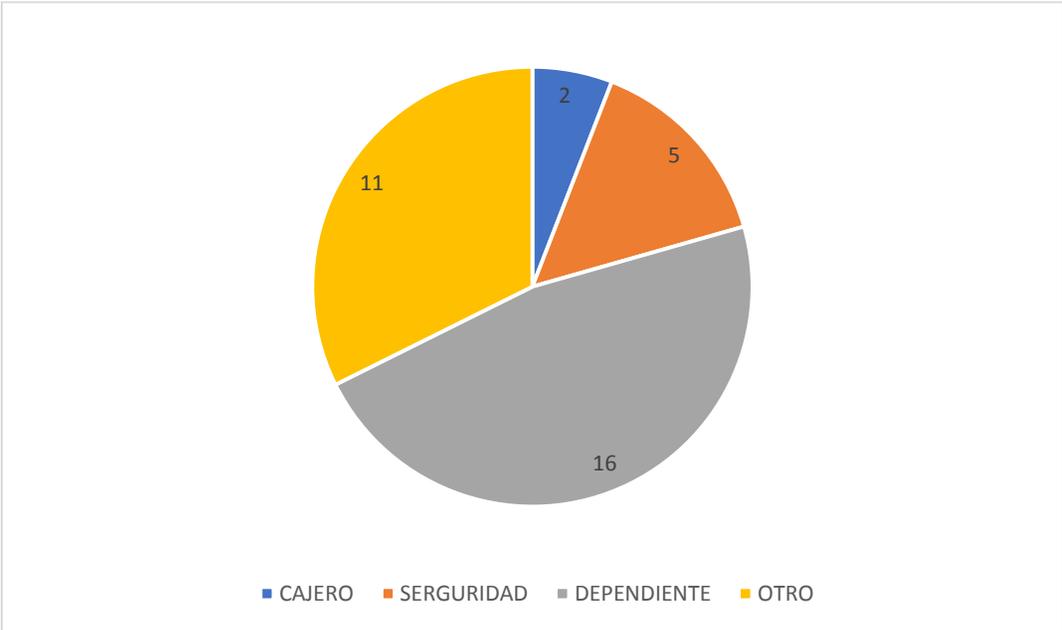
1. Genero



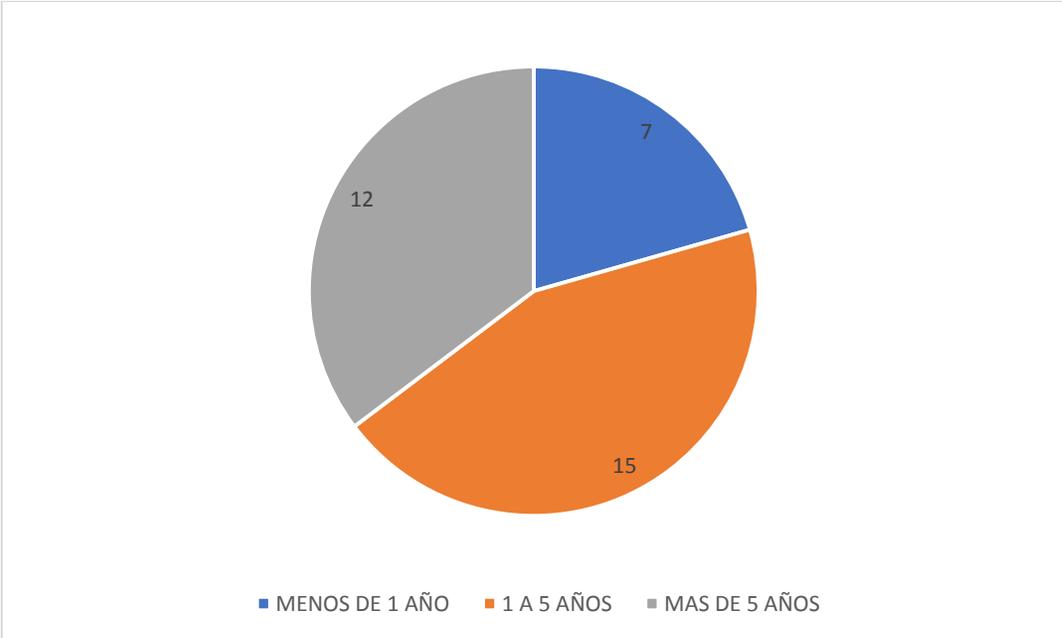
2. Rango de edades:



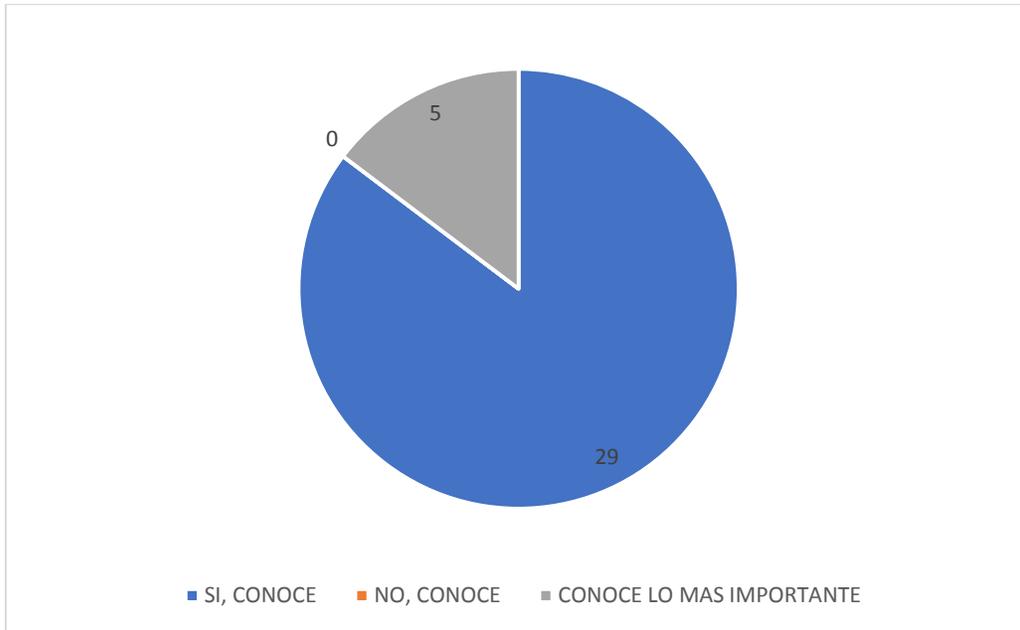
3. Cargos que se encuesta:



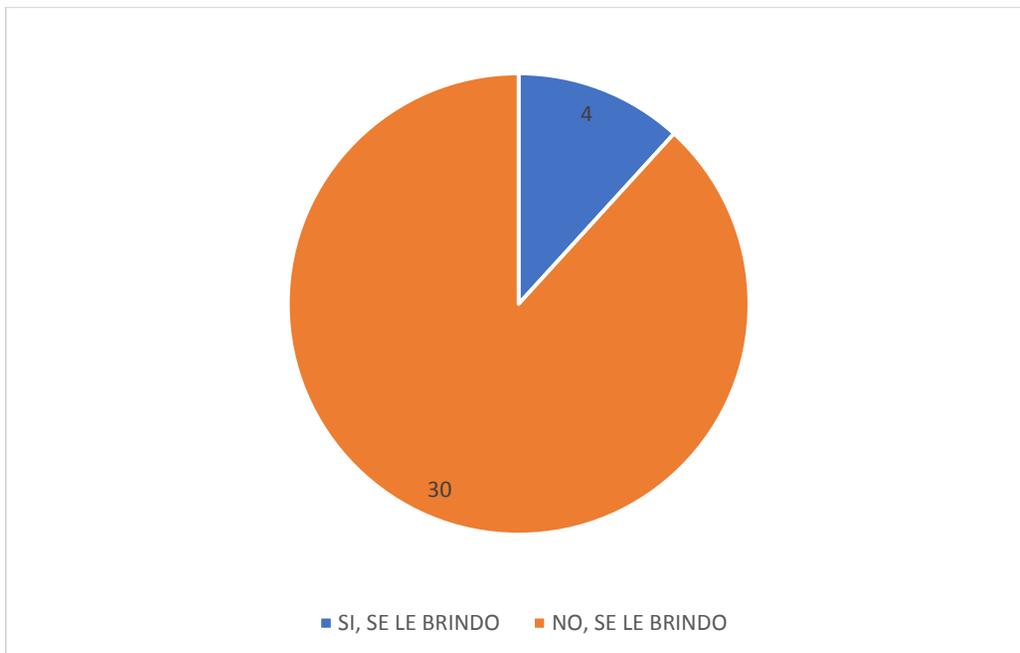
4. Antigüedad laboral:



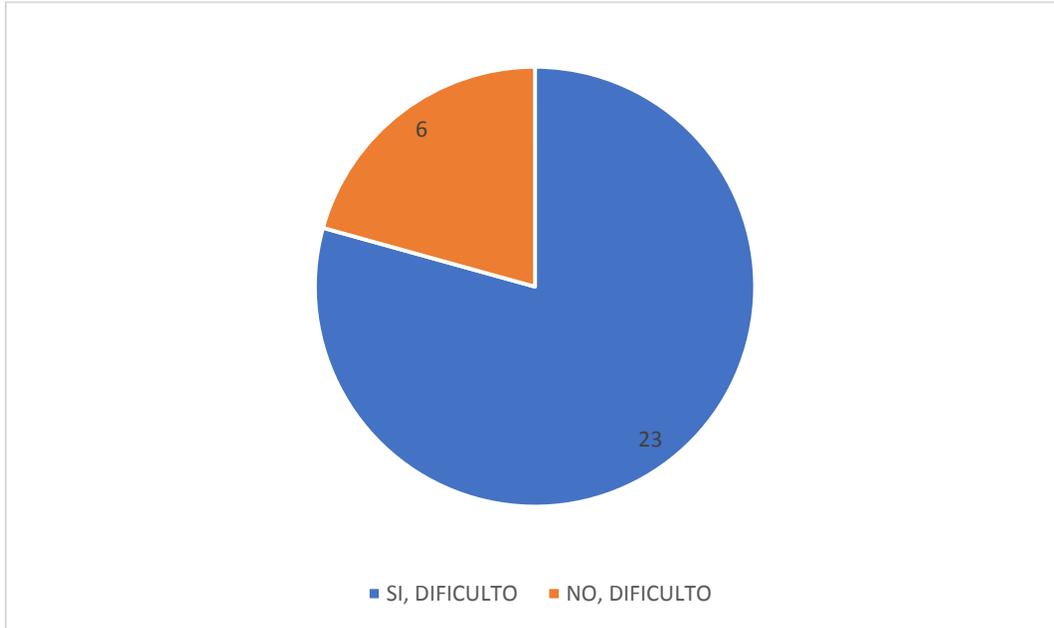
5. Tiene conocimiento sobre sus tareas:



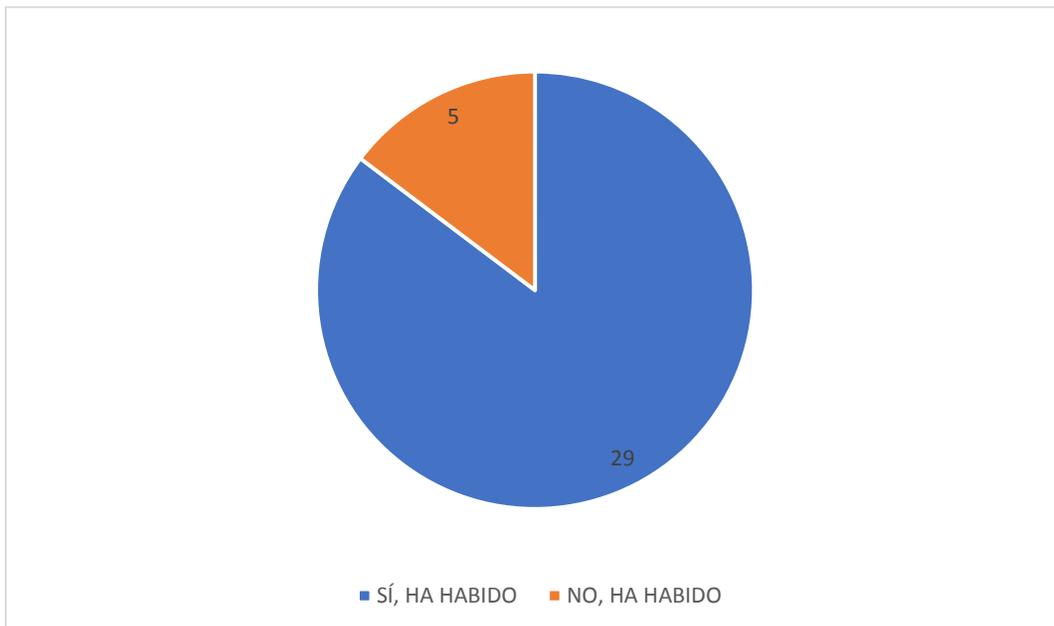
6. En inducción, se le brindo un documento para capacitarse:



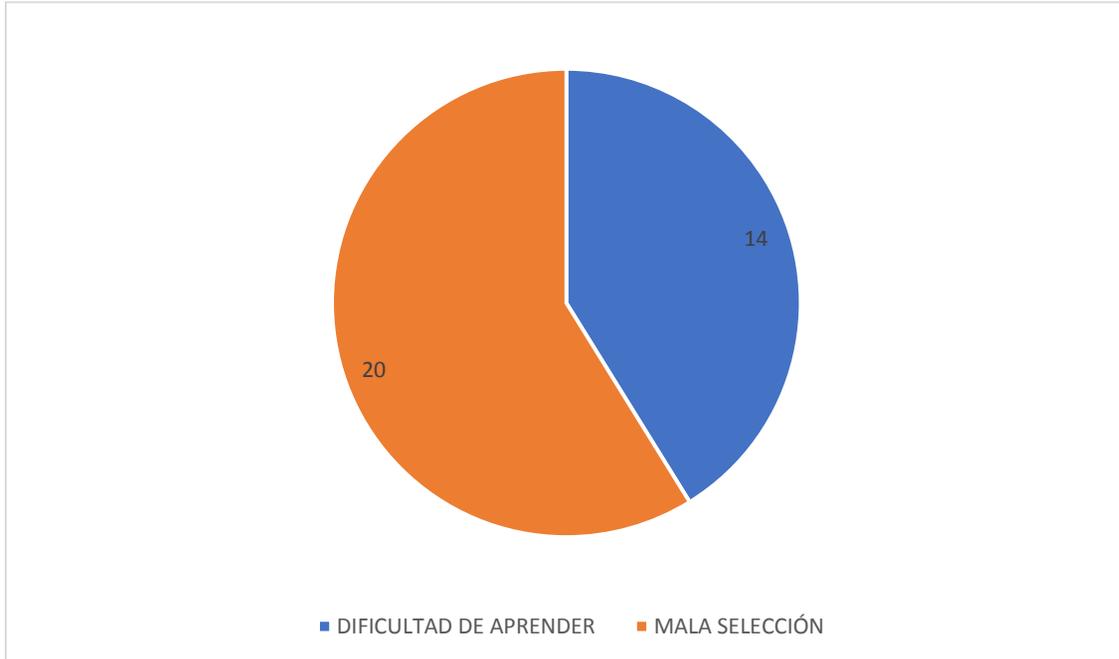
7. No contar con el documento, ¿dificulta su aprendizaje?



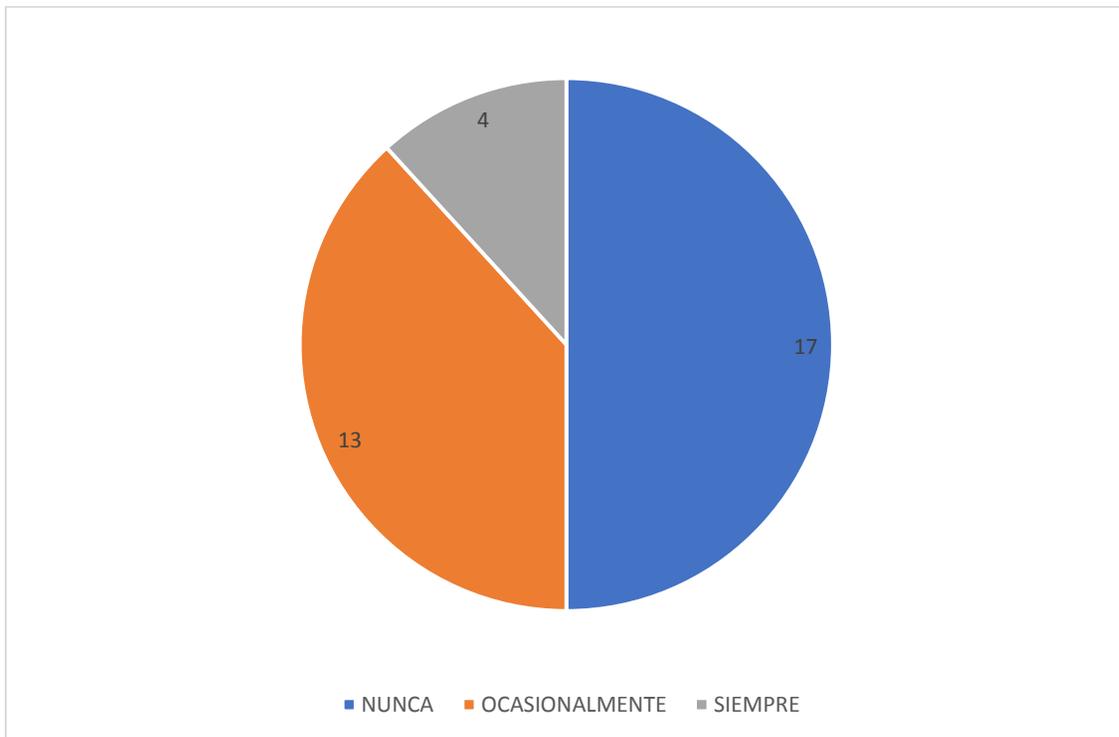
8. Considera que ha habido abandono de trabajo:



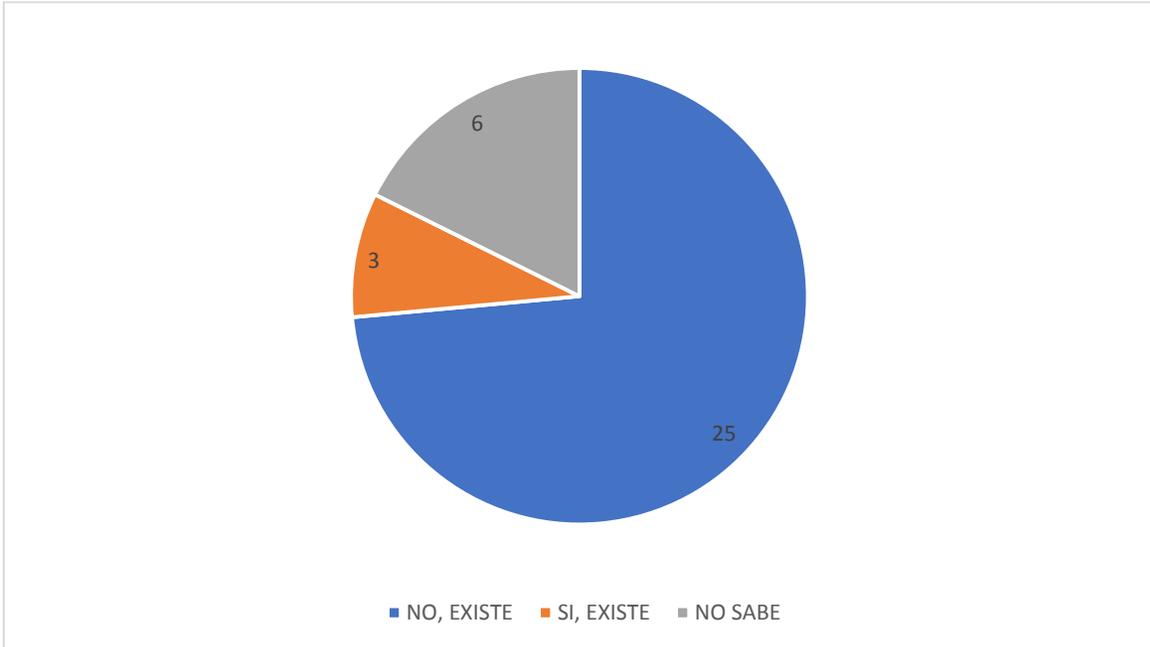
9. Factor que ha provocado el abandono:



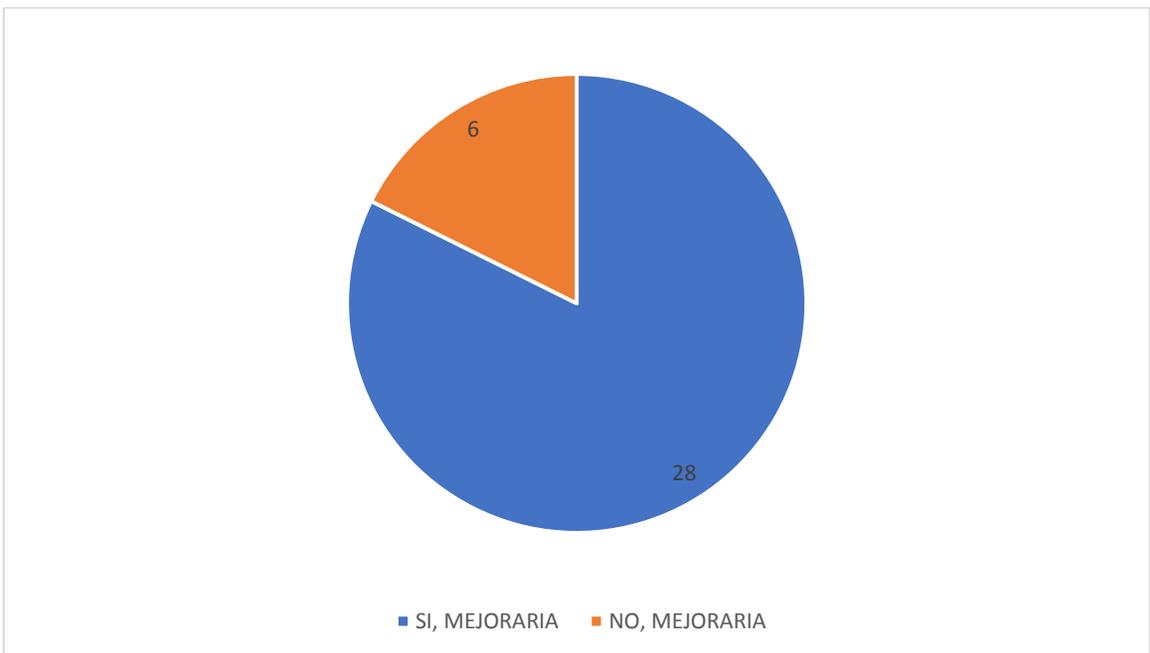
10. Ha recibido capacitación, retroalimentación de su jefe inmediato:



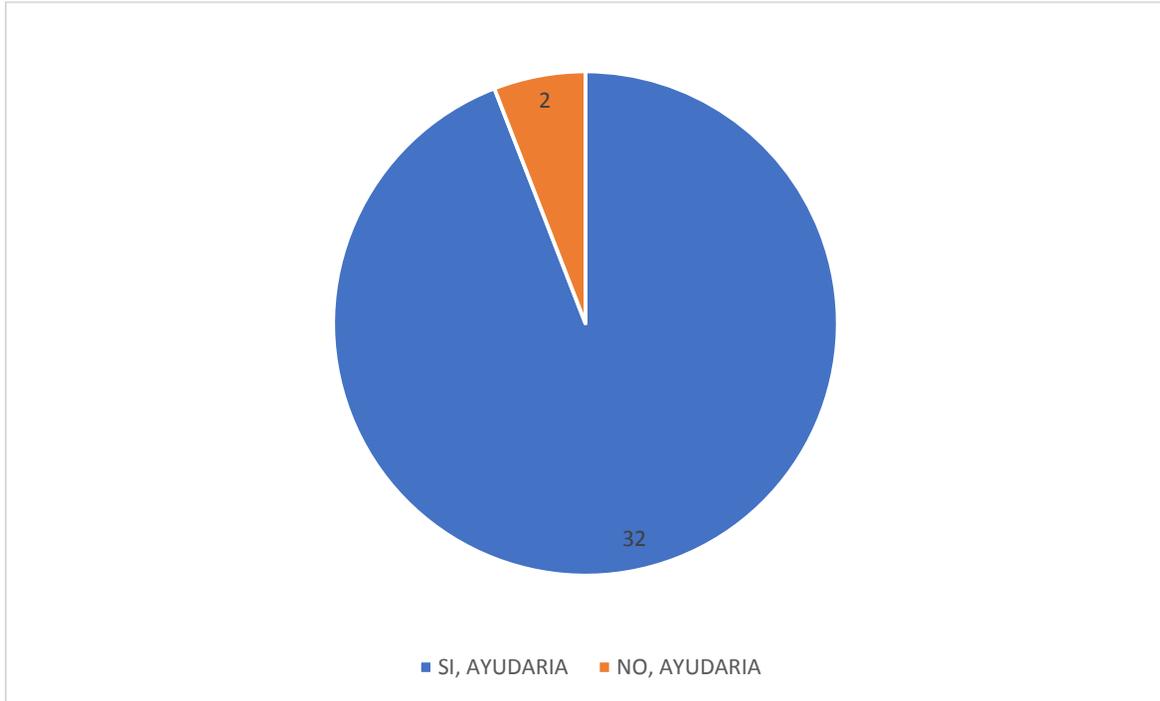
11. Existe un documento con información de los puestos de trabajo:



12. Tener metas definidas, ¿mejoraría la organización del trabajo?



13. Una correcta distribución de tareas, ¿ayudaría al funcionamiento de las salas de venta?



14. Las tareas que desempeña, ¿corresponden a su puesto de trabajo?

