

B. Upana = I - 15, 914 - 2, 010

81001.

PE-ECI-188  
A769

**Análisis y descripción de puestos, como herramientas  
para identificar los perfiles de puestos, en el área  
administrativa, en la empresa RODACO, S.A.**  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Ana María Aroche Contreras

Licda. Patricia Ninet de León Guevara, **Asesora**

Lic. Federico Robles de la Roca, **Revisor**

Guatemala, septiembre de 2010



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo  
**Rector**

M. Sc., Alba Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus  
**Vicerrector Administrativo**

M. Sc., Alba Rodríguez de González  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licenciada Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licenciada Cristina López  
Examinador**

**Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Examinador**

**Licenciada Ingrid de Nuñez  
Examinador**

**Licda. Patricia Ninet de León Guevara  
Asesor**

**Lic. Federico Robles de la Roca  
Revisor**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0052-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 17 DE SEPTIEMBRE DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Patty de León Guevara , tutor y licenciado Federico Róbles de la Roca, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, COMO HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR LOS PERFILES DE PUESTOS, EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, EN LA EMPRESA RODACO, S.A". Presentada por la estudiante Ana Maria Aroche Contreras, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00102, de fecha 26 de julio del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Caba  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- [www.universidadpanamericana.edu.gt](http://www.universidadpanamericana.edu.gt)

Guatemala, 29 de septiembre del 2010

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema “Análisis y descripción de puestos, como herramientas para identificar los perfiles de puestos, en el área administrativa, en la empresa RODACO, S.A.”, realizado por: Ana María Aroche Contreras de Ramos, carné número 0910323, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de (ochenta) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Patty de León Guevara  
Tutor

*Licda. Patricia de León G.*  
Administradora de Empresas  
Colegiada N.º. 676A

Guatemala, 20 de MAYO de 2010

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

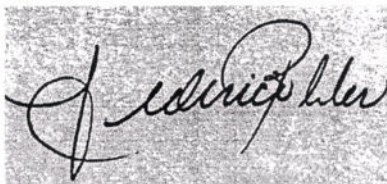
Estimados señores

He procedido a revisar el trabajo de la Practica Empresarial Dirigida –PED- titulado **“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, COMO HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR LOS PERFILES DE PUESTOS, EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, EN LA EMPRESA RODACO, S.A.”**, elaborado por la estudiante ANA MARÍA AROCHE CONTRERAS , Carne No.0910323

En mi calidad de revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad, y que el mismo , en mi opinión , cumple con los requerimientos académico establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is cursive and appears to read 'Federico Robles de la Roca'.

Lic. Federico Robles de la Roca  
Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*


## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO


REF.: UPANA: RYC.339.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante AROCHE CONTRERAS, ANA MARÍA con número de carné 0910323, aprobó con 76 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiseis días del mes de julio del año dos mil diez. \_\_\_\_\_

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticuatro días del mes de agosto del año dos mil diez. \_\_\_\_\_

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicaol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Vicerrectora Académica



Mano José M.  
cc: Archivo

## AGRADECIMIENTOS

### **A DIOS:**

Que es mi padre y cada día me muestra su amor, dándome la vida y la oportunidad de culminar este sueño.

### **A MIS PADRES:**

Juan Aroche y Humberta Contreras, quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo: amor. A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme.

### **A MI ESPOSO:**

Bonifacio Ramos por su amor en mi vida.

### **A MIS HIJOS:**

Iosué Javier y Juan Andrés, que mi triunfo sea ejemplo de perseverancia, anhelo que sus triunfos sean mayores que los míos.

### **A MIS HERMANOS EN CRISTO**

Por sus oraciones que son soporte de fe en mi vida, muchas gracias por estar siempre allí.

### **A MIS HERMANOS:**

Eduardo, Ernesto, Carlos y Arnulfo, por ser como son y por el cariño que me han demostrado.



**A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:**

A todos sin excluir a ninguno, mil gracias por el apoyo en este triunfo alcanzado, por las alegrías y tristezas que juntos hemos compartido, mi cariño sincero.

**A LA UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

Templo y fuente de conocimiento, gracias por abrimos las puertas para alcanzar esta meta.

# CONTENIDO

	<b>Página</b>
Resumen	i
Introducción	1
<b>1. CAPITULO I</b>	<b>3</b>
1.1. Antecedentes	
1.2. Marco teórico	10
1.3. Planteamiento del problema	24
1.4. Objetivos de la práctica	25
1.5. Alcances y límites	
<b>2. CAPITULO 2</b>	<b>26</b>
2.1. Metodología	
2.2. Sujetos de la investigación	
2.3. Procedimiento	28
2.3. Instrumento	29
<b>3. CAPITULO III</b>	<b>30</b>
Resultados	
<b>4. CAPITULO IV</b>	<b>40</b>
Análisis de resultados	
<b>5. CAPITULO V</b>	<b>47</b>
Conclusiones y recomendaciones	
<b>6. CAPITULO VI</b>	<b>49</b>
Propuesta: Manual de descripción y perfil de puestos, basados en el análisis de puestos, de los colaboradores del área adminis- trativa, en la empresa Rodaco, S.A.	
<b>7. CAPITULO VII</b>	<b>116</b>
Referencias	
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1: formato de análisis de puestos	
Anexo 2: formato de descripción y perfil de puestos	

Anexo 3: cuadros de resultados del análisis de puestos

Anexo 4: presupuesto de la propuesta

Anexo 5: carta de autorización de la empresa

## **i RESUMEN**

La práctica empresarial dirigida (PED), realizada en la empresa Rodaco, S.A., ubicada en el kilometro 30.5 carretera al pacífico, Amatitlán; empresa dedicada a la importación y exportación, abastecimiento y empaque de productos farmacéuticos. Busca determinar que, no obstante el crecimiento observado tanto en el volumen de operaciones como de personal, su estructura organizacional no ha tenido modificación desde el inicio de operaciones, hace cinco años.

La empresa no ha realizado ni implementado un estudio de análisis de la descripción de puestos que permita establecer las funciones, responsabilidades y requisitos de un puesto de trabajo, así también las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que se va a contratar. La finalidad es realizar el análisis y descripción de puestos, para identificar los perfiles de puestos, que permitan de forma técnica desarrollar las funciones con responsabilidad y con la supervisión adecuada dentro de la empresa.

Para recabar la información se utilizó una investigación aplicada, por medio de la técnica de encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario de análisis de puestos, debidamente estructurado de acuerdo a las necesidades de la empresa. Se tomaron quince sujetos de investigación que corresponden al área administrativa: Gerente general, gerente de operaciones, coordinador de operaciones, jefe de control de calidad, contador general, jefe de recursos humanos, asistente de recursos humanos, jefe de abastecimiento y logística, encargado de importaciones y exportaciones, asistente de importaciones y exportaciones, encargado de compras, encargado de bodega de despachos, encargado de bodega de materia prima, encargado de acondicionamiento y recepcionista. Se utilizaron fuentes secundarias de libros y tesis que se han elaborado con propósitos afines a éste estudio con el afán de enriquecer los resultados.

En los resultados de la investigación se determinó que actualmente Rodaco no posee una estructura organizacional elaborada en forma técnica, al no existir una

descripción de puestos definida, existe duplicidad de funciones, las responsabilidades no están bien definidas, no hay supervisión a las actividades de los colaboradores. En el momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de un nuevo colaborador, se hace de forma empírica, sin saber de técnicamente si la nueva persona contratada posee los conocimientos y habilidades para desempeñar el puesto.

En base a los resultados anteriores, se recomienda realizar el análisis y la descripción de puestos como herramienta para identificar los perfiles de puestos, en el área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A.

## 1. INTRODUCCION

Con frecuencia inversionistas internacionales muestran su interés en realizar operaciones comerciales a través de sus empresas, en el mercado centroamericano, comercializando productos farmacéuticos. Dentro de este contexto, empresas y casas comerciales que importan y exportan materias primas farmacéuticas, empaacan y abastecen para el mercado nacional y centroamericano. Rodaco, S.A, es una de estas empresas privadas que participa y compete en estos movimientos comerciales, cumpliendo con altas normas de control de calidad. Su licencia sanitaria ha sido renovada en el ministerio de salud pública, para operar en el año dos mil diez en Guatemala, durante un período de cinco años.

Se determinó que no obstante el crecimiento observado tanto en el volumen de operaciones como de personal, su estructura organizacional no ha tenido modificación desde el inicio de operaciones.

Desde hace cinco años no ha realizado ni implementado un estudio de análisis de la descripción de puestos que permita establecer las funciones, responsabilidades y requisitos de un puesto de trabajo, así también las habilidades, conocimientos y actitudes de las personas que se van a contratar.

La presente investigación consta de siete capítulos. El capítulo número uno, incluye los datos relacionados al diseño de la investigación, se exponen los antecedentes de la empresa, marco teórico, planteamiento del problema, objetivos de la práctica así como los alcances y límites.

El capítulo número dos, integra la metodología aplicada en la práctica. Considera los pasos a seguir para la comprobación de la pregunta de investigación, contemplando los sujetos, el procedimiento desarrollado y los instrumentos aplicados, su fuente y los departamentos a los que fueron destinados estos instrumentos.

El capítulo número tres, está integrado por los resultados obtenidos de la investigación. Expone la estructura real de la empresa y la forma de desarrollo de

los procedimientos por medio de la ejecución de las funciones de cada responsable del puesto. Nos brinda la información necesaria para ver las áreas que necesitamos mejorar y la importancia de los instrumentos a implementar de acuerdo a dichos resultados.

El capítulo número cuatro, resume el análisis de los resultados, permitiendo visualizar, al confrontar la teoría de la investigación con el trabajo de campo, las razones por las que se necesita desarrollar el objetivo general y objetivos específicos planteados en la investigación.

En el capítulo número cinco, da a conocer el detalle de las conclusiones a las que se llegó, de acuerdo a los resultados de la investigación desarrollada, incluyendo las recomendaciones que se plantean ejecutar dentro de la empresa.

En el capítulo número seis, se encuentra la propuesta de mejora, "Manual de descripción y perfil de puestos, basados en análisis de puestos, de los colaboradores del área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A.". La propuesta pretende apoyar la administración de los recursos humanos. Como marco de referencia, la descripción de puestos es de gran utilidad para orientar el desempeño de las personas en toda organización y el perfil para la captación del colaborador idóneo para el puesto vacante.

Al finalizar el trabajo de tesis, se expone la bibliografía utilizada para el desarrollo de la investigación; localizada en el capítulo número siete, da a conocer las fuentes primarias y secundarias utilizadas.

# CAPITULO I

## 1.1. ANTECEDENTES

Para hacer referencia de los antecedentes de la empresa Rodaco, S.A. se entrevisto al actual Gerente de Operaciones, quien después de trece años de labores dentro de la corporación, nos brinda la siguiente información:

Letona (2010) la empresa Rodaco, S.A. surge en mayo del año 2005, por la necesidad que ven los accionistas de una empresa propia, que pueda brindar el servicio de almacenamiento, abastecimiento y control de calidad a un mejor costo y rapidez de despacho hacia todos los países donde se encuentran ubicados los laboratorios y distribuidores de los medicamentos que son marcas registradas para la empresa.

La empresa se encuentra legalmente constituida en el Registro Mercantil General de la república de Guatemala, como una Sociedad Anónima, empresa dedicada a la compra y comercialización de producto farmacéutico.

Rodaco S.A. inicia su proceso de comercialización al momento que el cliente requiere del producto, enviando los pedidos por medio del gerente de ventas de cada país.

El producto previamente comprado a diferentes maquiladores guatemaltecos y extranjeros, ingresa a las instalaciones ubicadas en el Km 30.5 carretera al pacífico, Amatitlán, dándosele ingreso por medio de documentación de importación, por ser una empresa ubicada en una zona franca. Todo producto es revisado antes de ingresar a las instalaciones, con los estándares de calidad implementados, las buenas prácticas de manufactura y buenas prácticas de almacenamiento. De acuerdo al departamento de logística que lleva el control de todos los pedidos solicitados por el cliente, se realiza la programación de pedidos, el cual es trasladado al departamento de acondicionamiento, donde se realiza el empaque de los blísteres, con sus respectivos prospectos. El producto es empacado dentro de las cajas previamente impresas por el área de inject, quien



es la encargada de colocarle, número de lote, fecha de vencimiento y si éste producto es para utilización de muestra, se le imprime la frase muestra médica.

Terminado el proceso de acondicionamiento y empaque, el producto es trasladado a la bodega de despacho y realizada la última inspección con altos estándares de calidad. De acuerdo a facturación, es exportado el producto a los diferentes países que han realizado pedidos. En los últimos años se ha alcanzado un crecimiento acelerado, lo que ha tenido como resultado la ampliación de la bodega, en una bodega más grande para cubrir los requerimientos de los clientes.

La empresa cuenta con visión, misión y valores elaborados en un documento que se le denomina manual de bienvenida, su elaboración es reciente y se ha utilizado solo para el personal que ha ingresado en los últimos meses, por ende, no todo el personal que labora dentro de la empresa tiene el conocimiento de esto.

## **VISIÓN**

Ser reconocidos en el mercado latino-americano como una empresa seria y honesta que provee productos farmacéuticos de la más alta calidad.

## **MISIÓN**

Abastecer productos farmacéuticos en tiempo, calidad y servicio al cliente con excelencia, siendo productivos en empaque secundario, dentro de un ambiente de trabajo en equipo.

Desarrollar en cada uno de nuestros colaboradores su mejor potencial de trabajo, fomentar la lealtad hacia la empresa y promover su crecimiento personal.

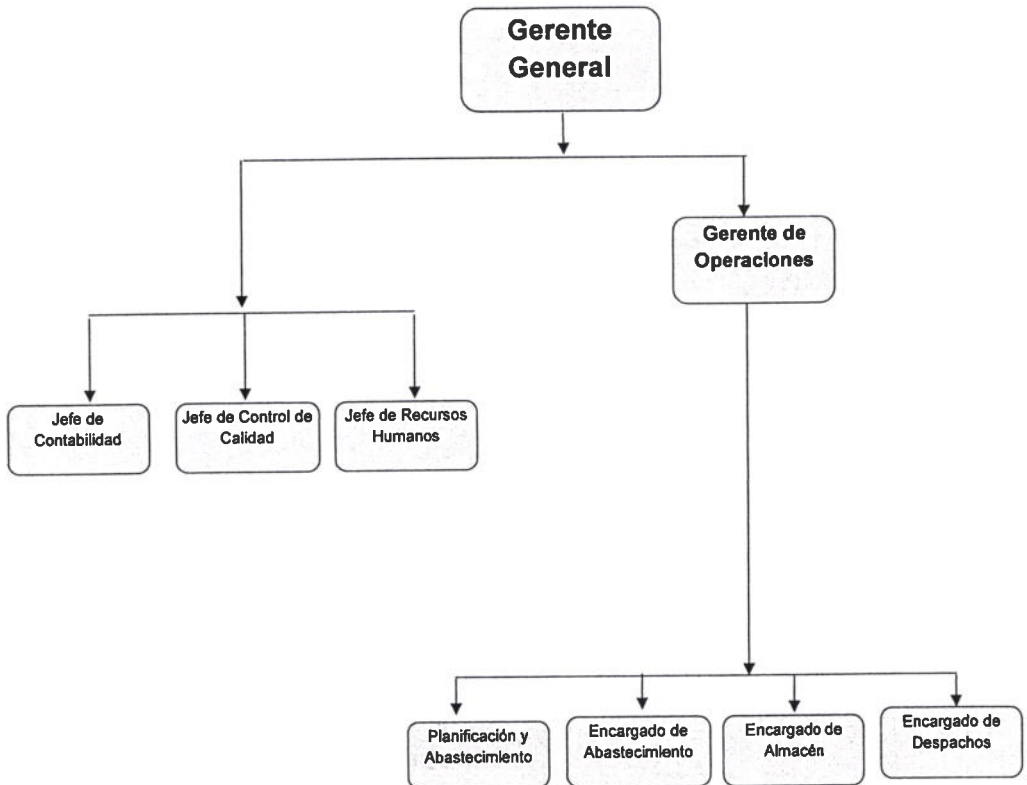
Generar alta rentabilidad a los socios y hacer de RODACO una empresa dinámica en su gestión farmacéutica, de negocio y sólida en todas sus estructuras.

## VALORES

- **COMPROMISO:** interno y externo de todo el personal de trabajar en base a la ética profesional y el servicio al cliente.
- **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:** promover el ambiente adecuado para analizar los temas desde distintas perspectivas y lograr mejoras en todos los ámbitos de trabajo, logrando la sinergia del equipo.
- **RESPECTO:** es la base conceptual de vida que rige nuestras relaciones personales dentro y fuera de la empresa.
- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** mantener una genuina actitud de accesibilidad con vocación de servicio hacia quienes están dirigidas nuestras labores.
- **FLEXIBILIDAD:** capacidad de adaptación en un entorno dinámico, dando prioridad a la percepción permanente de las necesidades del destinatario de nuestras actividades.

## ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa está organizada de la siguiente manera:



Fuente: Rodaco, S.A. (2005)

## Análisis FODA

Para tener una visión más amplia acerca de la situación actual, se describe el análisis interno y externo de la empresa, por medio de la matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calidad en los procesos de distribución.	Estructura organizacional desactualizada.
Excelente servicio al cliente, atendiendo las necesidades y los pedidos justo a tiempo y con alta calidad.	Hacinamiento del personal en las oficinas.
Personal con experiencia y capacidad para el desempeño de sus funciones en el rol de zona franca.	Falta de delimitación de funciones en los puestos de trabajo.
Programa permanente de capacitación.	No existe manual de descripción de puestos y funciones.
Carrera administrativa interna.	Inadecuadas instalaciones físicas para las oficinas.
Posicionamiento en el mercado.	
Credibilidad en las entidades financieras del país para créditos con los bancos y financieras.	
Baja rotación de personal.	
Incentivos laborales adicionales a las de ley.	
Cumplimiento de controles internos con base a guía solicitada por el I Ministerio de Salud Pública de Guatemala.	
Precios competitivos en el mercado.	

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
La competencia cuenta con logística más eficiente.	Empresa de consultoría especializada en descripciones y perfiles de puestos en Guatemala.
Falta de estabilidad en las políticas gubernamentales.	Empresas internacionales dirigidas a la capacitación gerencial.
Falta de una ley para las zonas francas funcional y estable.	Oferta de proveedores con precios competitivos en el mercado.
Cambios constantes en la guía para evaluación de empresas farmacéuticas del Ministerio de Salud Pública de Guatemala.	Expansión a nivel internacional con clientes potenciales.
	Crecimiento de la cartera de clientes a nivel nacional.

Se describe a continuación, una breve reseña de los trabajos que se han realizado sobre el tema de investigación, los cuales se han utilizado de referencia, dejando constancia de sus objetivos, sujetos de investigación y conclusiones de estas tesis:

Godínez (2009) en su tesis titulada: El análisis y la descripción de puestos como herramienta para identificar los perfiles de puestos para lograr personal eficiente y eficaz en la empresa Merinsa, nos da a conocer que su objetivo es determinar por medio del análisis y la descripción de puestos, los perfiles de puestos de la empresa Merinsa, para lograr personal eficiente y eficaz e identificar la ubicación de los diferentes puestos de trabajo, dentro del organigrama, determinando las líneas de autoridad y su relación de comunicación entre ellos; los sujetos de la investigación están conformados por dieciocho puestos de trabajo con los que cuenta la empresa. De acuerdo a sus conclusiones se menciona que el desconocimiento parcial de las funciones y actividades de los colaboradores, induce a la pérdida de tiempo, e incide en la eficiencia y eficacia laboral, además

existe confusión en la toma de decisiones, el trabajo de investigación demuestra que algunos puestos toman decisiones, que de acuerdo a su nivel jerárquico no les corresponden, asumiendo de estas maneras responsabilidades que no son propias, por ende se deberá proporcionar a cada uno de los colaboradores de la empresa, copia de la descripción de puesto, funciones y actividades del mismo, para su conocimiento y cumplimiento.

García (2009) en la tesis: Reorganización de los puestos en la empresa Inversiones Argentó, S.A. tiene como objetivo implementar el manual de descripción de puestos y que este contribuya a distribuir las actividades del personal que labora en la empresa Inversiones Argentó. S.A. su función es que sirva como herramienta de apoyo y que favorezca el mejoramiento del desempeño laboral. Los sujetos de la investigación son todos los puestos que comprende la empresa Inversiones Argentó, S.A. y sus conclusiones muestran los problemas administrativos ocasionados por la falta de un manual de descripción de puestos y funciones en la organización es la duplicidad de las mismas en algunos puestos de trabajo, además que la estructura actual de la empresa se encuentra ordenada a conveniencia de la gerencia general, para resolver conflictos internos surgidos con el personal administrativo de la misma.

Morales (2009) en su tesis: Proceso de reclutamiento y selección de personal y elaboración del programa de inducción general y descripción de puestos de refinería planta de cementos asfálticos, incluye como objetivo fortalecer los procesos de reclutamiento y selección de personal, el programa de inducción general y del manual de las descripciones de puestos, para lograr eficiencia en el desempeño del departamento de recursos humanos de Refinería y del recurso humano a reclutar. Sus conclusiones dan a conocer que la Refinería no ha actualizado el proceso de reclutamiento y selección de personal desde el año 1999, la planificación para cubrir las necesidades de personal no se lleva a cabo, ya que carece de datos para estimar la demanda a futuro, carece de un programa de inducción de personal y la falta de actualización de las descripciones de puesto, impiden que la selección sea más efectiva.

## 1.2 MARCO TEORICO

### ADMINISTRACIÓN

Koontz y Wehrich (2003) define que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

Establecen además que la administración es un elemento esencial de todas las organizaciones, por lo que los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales; en consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, o para industrias de manufactura y de servicios.

Samayoa (2006), establece que la administración es el proceso de diseñar y mantener el entorno en el que, al trabajar en grupo los individuos cumplan eficientemente con los objetivos específicos. Se define como el proceso de diseñar, y mantener un ambiente en el que las personas trabajen en grupo para alcanzar con eficiencia metas seleccionadas.

La administración se divide en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Werther y Keith (2001) puntualizan que la finalidad de la administración de los recursos humanos es contribuir a la mejora productiva del personal que integra la empresa, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. La gestión del personal es lo que mantiene, desarrolla y regula el activo más importante de la empresa: su personal, a través de sus directores y gerentes.

El departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en lograr sus objetivos que esencialmente son alcanzar los fines que pretende la organización, todo esto mediante diversas actividades enfocadas a obtener, mantener, utilizar y evaluar a los trabajadores de manera eficaz y eficiente. Para lograrlo es necesario combatir los retos y desafíos que existen hoy en día, como los factores externos (cambios tecnológicos, culturales, económicos) y los factores internos (sindicatos).

Chiavenato (2001) describe cuales son las características de la administración de recursos humanos:

- a. La administración de recursos humanos está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines.
- b. La administración de recursos humanos maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas.
- c. Los recursos humanos no pertenecen solo al área de la administración de recursos humanos, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes.

Chiavenato (2004) describe que los objetivos que se definen a continuación son los que guían la función de la administración de recursos humanos:



Objetivos corporativos: Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.

Objetivos funcionales: La planeación, selección evaluación ubicación y retroalimentación. Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

Objetivos sociales: Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Objetivos personales: Se describe la evaluación, ubicación y retroalimentación a los colaboradores dentro de este objetivo, además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

La administración de recursos humanos experimenta grandes cambios e innovaciones sobre todo ahora que llegamos a las puertas del tercer milenio, con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad.

Toda empresa debe actualizar su administración de recursos humanos al ritmo de estos cambios e innovaciones, haciéndose necesario realizar un análisis de puestos para facilitar y agilizar los procesos existentes, que permitan la toma de decisiones para cada puesto de trabajo.

## ANÁLISIS DE PUESTOS

Morales y Velandía (1999) se refiere al análisis de puestos como la piedra angular de la gestión de recursos humanos; 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. Si se analizan las ventajas del análisis y descripción del puesto de trabajo en la administración de recursos humanos, se halla que en cada una de las fases agiliza o facilita los procesos.

El análisis de puestos es el método de obtención de información, de manera útil para su posterior valoración, es estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. El esfuerzo analítico no es una simple información, ésta debe ser útil para la toma de decisiones de modo que contribuya al logro de objetivos por parte de la organización.

Chiavenato (2002) indica que el análisis de puestos es la información sobre lo que hace el ocupante del puesto, los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos.

Morales y Velandía muestra los métodos clásicos de análisis de puestos, de los cuales se describen algunos:

- **La observación directa en un proceso de obtención de información en el análisis de puesto:**

Consiste en observar lo que el empleado hace para llevar a cabo su función y, además las condiciones bajo las cuales lo hace. Tal información la registra el analista en un formulario o formato preparado para ese fin. Con este método, el analista obtiene información de primera mano y se familiariza con las condiciones

de trabajo, procesos, aptitudes requeridas, equipos y materiales que maneja. De ser necesario puede considerar estudios de micro movimientos, tiempos y métodos.

Para realizar un análisis y una descripción adecuados, es conveniente contar con la aceptación por parte del observado, tener una idea general del puesto y determinar puntos de observación discretos. En la medida que el observador o analista esté bien preparado, este es el método más objetivo.

#### Desventajas del método de la observación

- No suministra datos completos
- Cuando el trabajador realiza muchas funciones o el ciclo de operaciones es largo, el método se torna muy lento.
- Habitualmente no hay ninguna participación por parte de los trabajadores.

Normalmente es un método utilizado en procesos manufactureros y en cargos con énfasis en actividades físicas, en general en los niveles inferiores de la organización.

- **La entrevista en un proceso de obtención de información en el análisis de puesto:**

Con el método de la entrevista, el analista obtiene todos los datos necesarios mediante las preguntas. Existen dos tipos de entrevistas: las individuales con cada empleado o supervisor y las entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y/o con supervisores que tengan conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. La encuesta de grupo se utiliza cuando existe una cantidad de personas que realizan un trabajo idéntico; de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto; el supervisor inmediato del trabajador puede asistir a la sesión del grupo; si no es así, es necesario entrevistarlo por separado para obtener su perspectiva sobre los deberes y responsabilidades. De manera adicional este tipo de

entrevista en grupo permite claridad y consenso sobre la manera como se está ejecutando la labor.

La calidad de la información depende en gran medida de los factores que el entrevistador puede controlar, tales como la preparación, su organización, uso de preguntas de fondo formuladas con cuidado, de su habilidad para conducir la entrevista de modo que obtenga toda la información que necesita. Debe distinguir las declaraciones verdaderas de las falsas, aún verificarlas y acudir a fuentes independientes para efectuar dicha comprobación.

### Ventajas del método de la entrevista

La técnica de entrevistas ofrece ciertas ventajas:

- Permite retroalimentación inmediata, entendida como la posibilidad de dialogar y aclarar las dudas desde el primer paso.
- Es el método de mayor calidad.
- Puede aplicarse a cualquier tipo de puesto.
- Permite detectar actividades de comportamiento que de otra forma no podrían salir a la luz.
- Facilita el análisis de las actividades importantes que solo ocurren ocasionalmente.

### Desventajas del método de la entrevista

Existen algunas desventajas en las entrevistas para el análisis de puestos:

- Requiere disponibilidad de tiempo
- Depende de la preparación del analista, ya que una entrevista mal dirigida puede originar una reacción negativa.
- Si el analista está mal preparado, pierde demasiado tiempo y puede dar lugar a deformación de la información, sea por falsificación directa o malentendido involuntario.

- El cuestionario en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto:

Morales y Velandía (1999) nos indica que el método más empleado en el análisis de puestos es el cuestionario, es el más efectivo ya que los titulares realizan un esfuerzo para describir con exactitud el trabajo que desempeñan. Para la implementación de este método es necesario preparar un formato con las preguntas que integran el cuestionario, de manera que permita obtener un conocimiento completo del trabajo y del medio en que se realiza. En este método, el analista interpreta, ordena y normaliza los datos consignados por el empleado en el formato.

Dado que este método exige un mínimo de educación formal por parte de quien lo responde, es más adecuado para los trabajos administrativos, técnicos, profesionales, etc., pero no lo es para los niveles operativos de la organización.

El método del cuestionario es más efectivo, siendo el titular el que realiza un esfuerzo para describir con exactitud el trabajo que desempeña; quien puede explicar y demostrar lo que hace y lo planificado a alcanzar.

#### Ventajas del método del cuestionario

Entre las ventajas que ofrece este método están las siguientes:

- Es una forma eficaz, rápida y económica de obtener información para gran cantidad de cargos similares.
- Esta libre de influencias de cada investigador; participan todos los empleados y no sólo un pequeño grupo; los ocupantes y jefes pueden llenarlo conjunta o secuencialmente; permite las mismas preguntas para todos; suele usarse con éxito en mandos medios y superiores.

#### Desventajas del método del cuestionario

Algunas de las desventajas de los cuestionarios son:

- El desarrollo y prueba del cuestionario puede ser un proceso costoso y lento.
- El analista tiene una participación pasiva.
- Para ciertos niveles de empleados existe la dificultad en describir con exactitud en qué consiste su trabajo o ellos no entienden totalmente las preguntas; algunos tienden a exagerar su papel; el analista puede desconocer términos técnicos.
- En ciertos casos provoca ansiedad, reduce el contacto y existe posibilidad que el informante o el analista interpreten erróneamente la información.

Una vez concluida la recolección de información por medio del análisis de puesto se procede a la descripción del mismo, siendo este el conjunto de descripciones y hechos más importante de cada puesto de trabajo.

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Chiavenato (2002) muestra la definición del puesto como la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, identificadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar actividades, el ocupante del puesto debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, (a quien responde), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división en donde está situado. Por esta razón, los puestos se representan en los organigramas mediante rectángulos que tienen dos terminales de comunicación: el superior que lo liga al puesto de arriba y define su subordinación, y el inferior, que lo liga a los puestos inferiores y define sus subordinados.

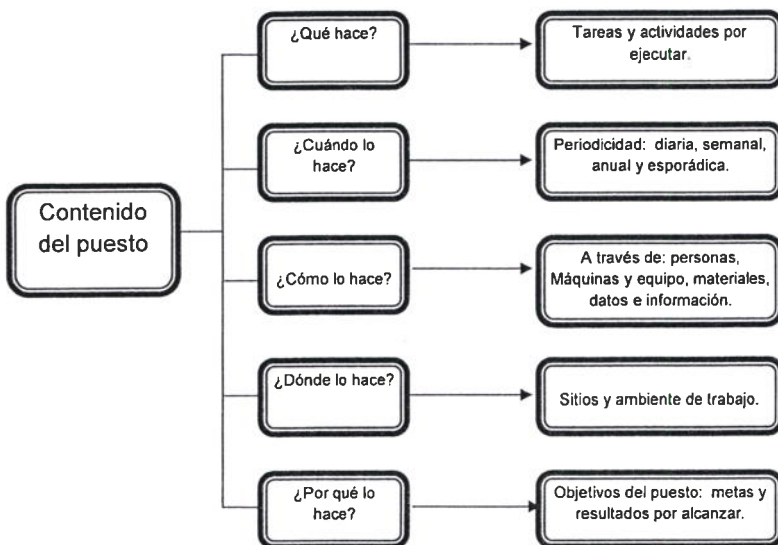
Desde la perspectiva horizontal, cada puesto está alineado con otros puestos del mismo nivel jerárquico que, en general reciben denominación equivalente (directores, gerente, jefe, operadores); desde la perspectiva vertical

cada puesto está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforma el organigrama de puestos. Desde este enfoque, los puestos no existen al azar sino que se diseñan, proyectan, delinear, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad.

Chiavenato (2002) en el libro de gestión del talento humano explica que describir un puesto es relacionar qué hace el ocupante, en que periodo de tiempo lo hace, que medios utiliza, en qué condiciones lo hace y porqué lo hace, a continuación se presenta el cuadro número 1 donde se ilustra el contenido del puesto según la descripción de puestos.

CUADRO NO. 1

Contenido de puestos según la descripción del puesto.



Fuente: Chiavenato (2002) Gestión del talento humano.

Morales y Velandía (1999) nos dice que la descripción de puestos consiste en registrar los hechos más importantes de cada puesto de trabajo; una vez aplicados los métodos de observación directa, cuestionario, entrevista, etc., los datos se van consignando en un formulario.

El formulario presenta dos tipos de componentes

1. Los referidos al puesto desde el punto de vista funcional, técnico y organizativo-ambiental.
2. Los referidos al estudio psicosocial y profesional del empleado.

La forma en que esté redactado el formulario debe permitir a cualquier persona, así no conozca el puesto, entender de manera completa e instantánea su contenido. Si bien es cierto que se puede complementar con diagramas e ilustraciones de todo tipo, la redacción debe ser sintética, precisa y clara y debe expresarse mediante un verbo infinitivo; por ejemplo:

CUADRO NO. 2

DATOS	PERSONAS	COSAS
0 Sintetizar	0 Guiar	0 Arreglar
1 Coordinar	1 Negociar	1 Efectuar trabajos de precisión
2 Analizar	2 Instruir	2 Operar - Controlar
3 Compilar	3 Supervisar	3 Manejar – Operar
4 Reunir	4 Dirigir	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
6 Comparar	6 Hablar – Señalar	6 Alimentar – Desarrollar
	7 Servir	7 Manejar
	8 Tomar instrucciones	
	9 Ayudar	

Fuente: Morales y Velandía (1999).



## **Aprobación de las descripciones de puestos**

Una vez redactada la descripción por parte del analista, ésta debe ser revisada por el titular del puesto y aprobada al menos por el supervisor o jefe inmediato; es importante el papel del empleado en la redacción y actualización de la misma. En esta fase el analista tiene que actuar como tal y no como un simple registrador de opiniones, por ejemplo, en el caso de superposición de responsabilidades, el analista desempeña un papel primordial para lograr claridad organizacional.

## **PERFIL DEL PUESTO**

Chiavenato (2004) indica que cuando los cargos son diseñados por los demás organismos, la administración de recursos humanos debe describirlos y analizarlos para administrarlos mejor, al establecer cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes de los puestos. Con el fin de conocer mejor las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el perfil de puestos se distribuye en cuatro grupos de factores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

En el fondo, la descripción y el perfil del puesto representa la base fundamental de cualquier trabajo de administración de recursos humanos, pues permite ayudar en el reclutamiento y la selección de personal para los cargos, la capacitación, la administración de salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al superior, o al gerente de línea, el contenido y las especificaciones de los puestos de trabajo de su área.

## **Elaboración de descripciones y perfiles de puestos**

Muñoz (2009) da a conocer que las descripciones de puestos 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. Este permitirá al área de Recursos Humanos:

- Conocer con exactitud los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización.
- Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.
- Reorganizar la estructura laboral de la organización.
- Planificar las necesidades de recurso humano.
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Ubicar a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes de capacitación y desarrollo.
- Brindar mayor oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa.
- Tener el marco de referencia para la evaluación de la capacitación.
- Elaborar planes de carrera.

### **Validación de descripciones y perfiles de puesto**

La validación es fundamental, la base es la descripción y los perfiles elaborados. Si estos son inexactos o errados, los resultados aplicados por recursos humanos incorporarán algún nivel de error.

Esta fase busca como objetivo específicamente:

- Asegurar que la información obtenida en la fase de recolección y generación de datos sea confiable y exacta.
- Hacer una revisión general de las descripciones y perfiles de puestos elaborados.

## Terminología Básica del análisis y descripción de puestos

Morales y Velandía (1999) en su libro describen la importancia de dar a conocer una serie de definiciones utilizada dentro del contexto descrito:

- Cargo: es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normal y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.
- Puesto de trabajo: es la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidos para justificar la inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo.

El concepto de puesto de trabajo se estructura de la siguiente manera:

- a. Micro movimiento: es la unidad más simple de trabajo; es un movimiento muy elemental como el que se hace para alcanzar, agarrar, colocar y soltar algún objeto.
  - b. Elemento: es la agregación de dos o más micro movimientos; se considera una entidad completa, por ejemplo, cuando se levanta o transporta un objeto.
  - c. Tarea: se considera la agrupación de elementos, una de las distintas actividades que constituyen pasos lógicos necesarios en la realización de un trabajo. Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental con una finalidad concreta, se realiza una tarea.
  - d. Función: es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto.
  - e. Ocupación o nivel ocupacional: Es la agrupación de puestos de trabajo o clases de puestos de trabajo semejantes.
- Especificación del puesto: se centra en las características necesarias que debe tener la persona que vaya a ocupar el puesto, o la descripción de las calidades que han de poseer los titulares de los mismos para desempeñarlo correctamente.

- Diseño del puesto: Su diferencia respecto al análisis y la descripción del mismo radica en que en el diseño se idea, proyecta, modifica o ajusta el puesto de trabajo con cierto fin y, en la descripción se hacen sobre el estado actual del puesto; el diseño expresa cómo se desea verlo en sus interrelaciones con la tecnología, equipos y demás puestos.

## ORGANIGRAMAS

Franklin (2002), al realizar un cambio estructural, se afecta a toda la institución y esto se ve reflejado en el organigrama.

Los organigramas son la representación en forma intuitiva y objetiva de la organización, según Reyes (2008) utilizando cuadros y líneas que señalan los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos son instrumentos de organización útiles, que revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o *staff* del departamento y las relaciones existentes entre los diferentes puestos y departamentos.

Los organigramas pueden ser, verticales, horizontales, circulares y escalares.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Rodaco, S.A. es una empresa dedicada a la compra venta de productos farmacéuticos, distribuyéndolos a todos los países de Centroamérica; desde el inicio de operaciones a la fecha ha tenido crecimiento, esto le ha permitido incrementar sus ventas y adquirir un nuevo cliente, por lo que actualmente cuenta con dos laboratorios en operación dentro del sistema y planifica contar con tres para el próximo año. Dicha adquisición provocó el crecimiento de la infraestructura y capacidad instalada.

A consecuencia de su crecimiento, la estructura organizacional de la empresa, ya no es funcional, contribuyendo a ello que no se cuenta con un manual de descripción y perfil de puestos, provocando la duplicidad de funciones, pérdida de autoridad y tiempo, sobrecarga de trabajo, y burocracia en los procedimientos, todo ello obstaculiza además la supervisión de las labores realizadas por el personal; de igual manera no se alcanzan los objetivos individuales del puesto ni los ingresos que la empresa espera.

En Rodaco, S.A. actualmente es necesario revisar la estructura organizacional, que permita identificar de forma fácil, ágil y adecuada la ubicación de los puestos dentro del organigrama, las líneas de autoridad existentes y los diferentes departamentos o áreas que existen dentro de la empresa, la relación de comunicación entre ellos y por supuesto la identificación de todos los puestos de trabajo con sus funciones inherentes a cada puesto.

Dando continuidad a esta investigación se pretende responder la pregunta de investigación:

¿Qué elementos debe incluir el análisis y la descripción de puestos, para que sirva como herramienta para identificar los perfiles de puestos, en el área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A.?

## **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Determinar qué elementos debe incluir el análisis y la descripción de puestos, para que sirva como herramienta para identificar los perfiles de puestos, en el área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A.

### **1.4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a. Desarrollar el análisis de cada puesto de trabajo del área administrativa, definido en la empresa Rodaco, S.A.
- b. Elaborar la descripción de puestos de los sujetos definidos en la investigación.
- c. Definir los perfiles de puestos identificados en la descripción de puestos.
- d. Elaborar la propuesta del manual de descripción y perfiles de puestos del área administrativa, para su futura implementación.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITES**

Su alcance es el área administrativa de la empresa Rodaco, S.A. ubicada en el kilómetro 30.5 carretera al pacífico, jurisdicción del municipio de Amatitlán, departamento de Guatemala. El número de personas con las que cuenta la empresa actualmente son ochenta y uno , compuesta por quince colaboradores en el área administrativa.

La investigación se realizó del 22 de agosto del año 2009 al 30 de abril del año 2010; está basada en el área administrativa de la empresa.



## CAPITULO 2

### 2. METODOLOGIA

La presente investigación se realizó con los siguientes conceptos: por su alcance fue descriptiva, siendo su enfoque una descripción de cómo se desarrollan las actividades dentro de la empresa; por su propósito es una investigación aplicada, en virtud que se busca acrecentar los conocimientos teóricos y su posterior aplicación a la práctica; por su aplicación es una investigación de campo, siendo los datos recabados en el lugar de estudio.

Las encuestas fueron trasladadas al personal del área administrativa de la empresa Rodaco, S.A., siendo un total de 15 colaboradores encuestados del área administrativa, los cuales están distribuidos dentro de los departamentos de gerencia general, contabilidad, operaciones y recursos humanos.

#### 2.1 SUJETOS

<b>Número</b>	<b>Departamento</b>	<b>Puesto</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
1	Gerencia General	Gerente General	1
2	Operaciones	Gerente de operaciones	1
3	Operaciones	Coordinador de operaciones	1
4	Operaciones	Jefe de control de calidad	1

<b>Número</b>	<b>Departamento</b>	<b>Puesto</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
5	Contabilidad	Jefe de contabilidad	1
6	Recursos Humanos	Jefe de recursos humanos	1
7	Recursos Humanos	Asistente de recursos humanos	1
8	Operaciones	Jefe de abastecimiento y logística	1
9	Operaciones	Encargado de importaciones y exportaciones	1
10	Operaciones	Asistente de importaciones y exportaciones	1
11	Operaciones	Encargado de compras	1
12	Operaciones	Encargado de bodega de despachos	1
13	Operaciones	Encargado de bodega de materia prima	1
14	Operaciones	Encargado de acondicionamiento	1



15	Recursos Humanos	Secretaria recepcionista	1
Total			15

## 2.2 PROCEDIMIENTO

1. Selección del tema de acuerdo a las necesidades presentadas en la empresa Rodaco, S.A.
2. Solicitud de autorización a empresa Rodaco, S.A. al el proceso de investigación con el personal administrativo.
3. Elaboración de carta para decano de la facultad de económicas en la universidad Panamericana para autorización de inicio de la investigación.
4. Elaboración del análisis FODA, para obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan dentro de la empresa, de acuerdo a la investigación a desarrollar.
5. Recopilación de los antecedentes de la investigación que nos marcaran el inicio de la investigación, de igual forma el marco teórico dando como resultado las herramientas técnicas de la investigación.
6. Elaboración del planteamiento del problema que será fundamental para determinar hacia donde se necesita enfocar la investigación.
7. Desarrollo del objetivo general y específico obteniendo el enfoque de las preguntas que se pretenden alcanzar en la investigación.
8. Alcance y límites de la investigación que se está trabajando.
9. Descripción de la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación.
10. Delimitación de los sujetos sometidos a evaluación en la presente investigación
11. Descripción de forma clara de la bibliografía utilizada para respaldo utilizando las normas APA.

12. Elaboración del instrumento para obtener la información necesaria para la conclusión de la presente investigación, incluido en el área de anexos.
13. Entrega del informe final con los requerimientos que la universidad Panamericana solicita para aprobar la elaboración de tesis, desarrollada en la investigación planteada en este proyecto, en la empresa Rodaco, S.A.

## 2.3 INSTRUMENTOS

La recopilación de la información llevada a cabo a través de entrevistas, utilizando el cuestionario diseñado para los empleados, este instrumento es el formato de análisis de puestos, el cual es una herramienta útil para solicitar información detallada de quien es el ocupante, las funciones que desempeña, la escolaridad que necesita, responsabilidades que le corresponden, etc. Utilizando preguntas de tipo abiertas, su redacción sencilla y clara para permitir que los entrevistados puedan expresar sus respuestas de una forma fácil, ágil y rápida. Esta forma de preguntas será para los formatos de análisis de puestos elaborado según Morales y Velandía (1999), y adaptado a la terminología y necesidades encontradas en la empresa, de acuerdo al grado académico del personal ocupante en las plazas.

La descripción y perfil de puestos, utilizada como instrumento en la presente investigación, desarrollada de acuerdo a la fuente Morales y Velandía (1999), Morales (2009) y García (2009), adecuada a la finalidad de los objetivos planteados, según las necesidades del personal sujeto a investigación que labora en el área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A. Estos instrumentos completados por cada sujeto, con la asesoría correspondiente, para tener la confianza de consultar cualquier duda que sea requerida, para ello, se obtuvo la anuencia de los jefes inmediatos y con el apoyo del departamento de recursos humanos.

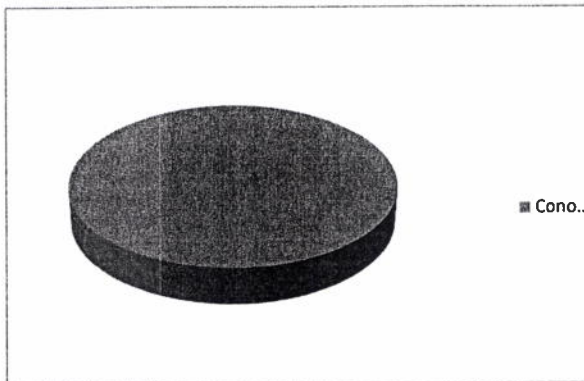
## CAPITULO 3

### 3. RESULTADOS

#### Análisis de puestos

El análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos.

Gráfica No. 1  
Identificación del puesto

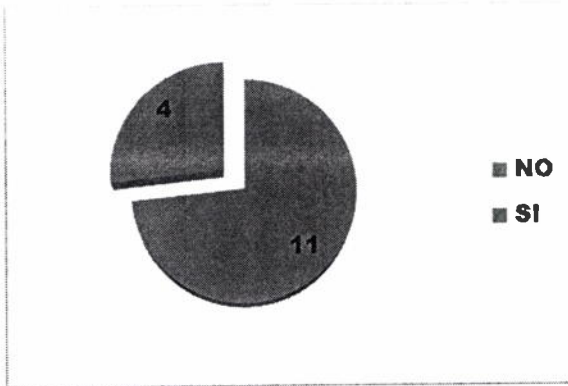


Fuente: 15 personas administrativas, abril 2010.

Durante el proceso de recopilación de la información se determinó lo siguiente: Cada una de las personas entrevistadas que laboran en la empresa Rodaco, S.A. en el área administrativa, no tuvieron inconveniente en responder a la primera pregunta del cuestionario de análisis de puestos, el cual describe la identificación del puesto de trabajo, siendo la respuesta de los quince sujetos encuestados sin dificultar al responder.

Gráfica No. 2

Conocimiento de la definición de funciones

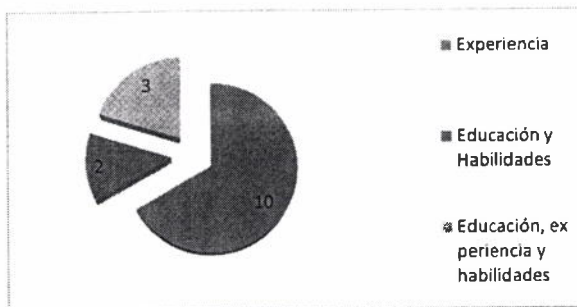


Fuente: 15 personas administrativas, abril 2010.

El segundo grupo de preguntas se refiere a las funciones que se realizan en el puesto de trabajo, las respuestas fueron variadas, en algunos casos fueron basadas a lo que estaban realizando en el momento de la entrevista y entrega del cuestionario, sin tener una guía escrita de funciones del puesto. Los encargados de bodega y abastecimiento comentan que no tienen claro en cuanto a algunas funciones que desarrollan, hasta donde finaliza dicha función y responsabilidad. Por no contar la empresa con un análisis de puestos, las contrataciones más recientes no se han realizado con un proceso adecuado, desde el reclutamiento y selección, inducción hasta el desarrollo del nuevo colaborador. Los resultados obtenidos dan a conocer que algunos puestos de trabajo como el jefe de contabilidad, el coordinador de operaciones y el encargado de compras, desarrollan más funciones, visualizándose una sobrecarga de trabajo. De los puestos de trabajo analizados, se puede confirmar que siete de diez, no tiene claras sus funciones, de ellos, algunos puestos del área de operaciones, dan a conocer duplicidad de funciones,

Gráfica No. 3

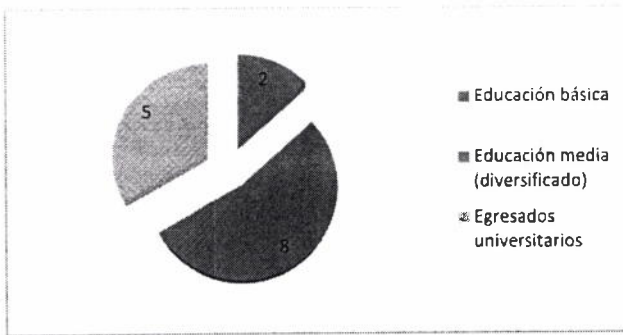
### Educación, experiencia y habilidades requeridas para el puesto



Fuente: 15 personas administrativas, abril 2010.

Al verificar con los encuestados el cuestionario de análisis de puestos, en el área de educación, experiencia y habilidades, requisitos indispensables en el cumplimiento satisfactorio de las tareas designadas, se determinó lo siguiente: el área de operaciones se inclina a darle énfasis únicamente a la experiencia laboral, lo que da como resultado que siete de diez, del total del universo encuestado, desarrolla sus funciones de acuerdo a la experiencia y no poseen el nivel académico y las habilidades requeridas en el puesto, resultado que se manifiesta desde la contratación, dos de diez colaboradores dan a conocer que si poseen la educación, experiencia y habilidades para ejecutar las funciones asignadas al puesto, las cuales le fueron requeridas al optar a la plaza, uno de diez restante si tiene la educación y habilidades pero no la experiencia en el puesto de trabajo.

Gráfica No. 4  
Nivel de educación



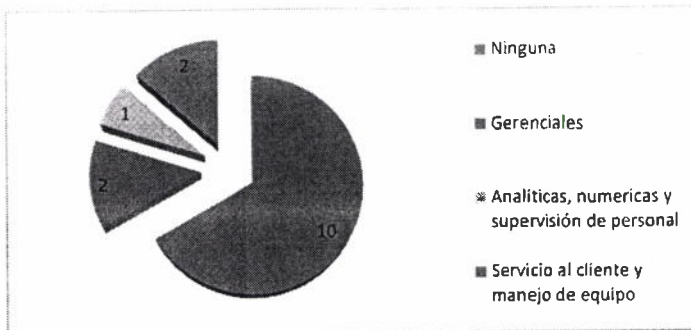
Fuente 15 personas administrativas, abril 2010.

La investigación realizada determinó que los encuestados que resolvieron el cuestionario, uno de diez, ostentan nivel de educación básica no terminada, que corresponden al encargado de bodega de materia prima y encargado de bodega de despachos; seis de diez poseen estudios a nivel medio (diversificado) los cuales están ocupados por los siguientes puestos: Coordinador de operaciones, asistente de recursos humanos, encargado y asistente de importaciones y exportaciones, jefe de abastecimiento y logística, encargado de acondicionamiento, encargado de compras y recepción, estos puestos requieren un mayor grado de conocimientos teóricos, técnicos y administrativos para desempeñarse correctamente. Finalmente tres de diez son egresados universitarios.

Estos resultados obtenidos y detallados con anterioridad, demuestra que en la empresa no se tiene personal con experiencia y estudios superiores en sus áreas competentes, lo que se convierte en una limitante para el establecimiento de procesos y controles administrativos y de recursos humanos que son necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de una empresa.

Gráfica No. 5

### Habilidades solicitadas para desempeñar el puesto de trabajo



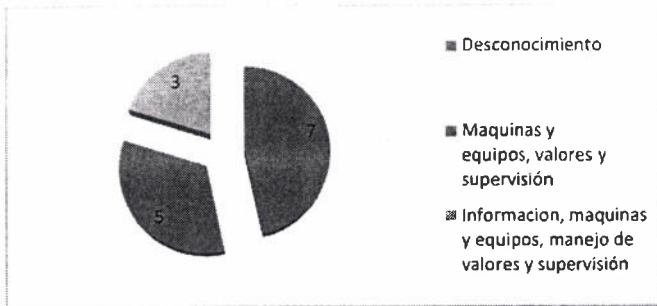
Fuente: 15 personas administrativas, abril 2010.

Dentro del análisis de puestos, es indispensable verificar las habilidades que debe poseer una persona para desempeñar su puesto con éxito. El ser humano al crecer física y psicológicamente, adquiere numerosas y variables habilidades para enfrentar y superar situaciones rutinarias y extraordinarias en todos los ámbitos de la vida.

En la investigación se determinó que, siete de diez de los encuestados, manifestó que no se les había solicitado ninguna habilidad para ocupar el puesto, dando a conocer que cuando fueron contratados no existía ningún proceso de reclutamiento, ni procedimientos establecidos; esta respuesta es resultado del nivel académico del personal y se adhiere a esta respuesta uno de los entrevistados por desconocimiento, quienes aún no identifican que tipo de habilidades poseen para desarrollar el puesto de trabajo u otro al que puedan aplicar.

Uno de diez encuestados indicó que, las habilidades fueron solicitadas de forma específica para el puesto.

Gráfica No. 6  
Conocimiento de responsabilidades



Fuente: 15 personas administrativas, abril 2010.

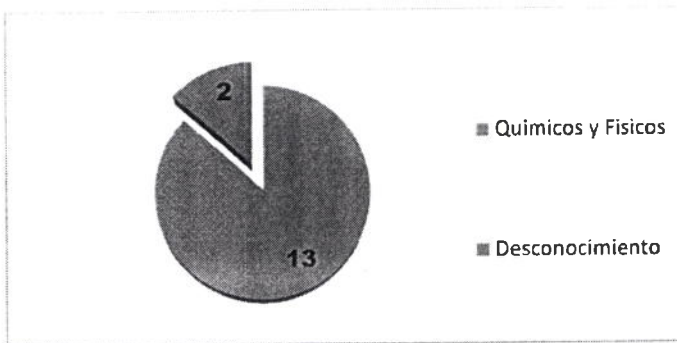
Todo colaborador de una empresa tiene responsabilidades, las cuales son asignadas al momento de tomar posición del puesto y en algunas ocasiones no obstante no sean entregadas, son implícitas al puesto, ejemplo: responsabilidad de caja chica y/o cualquier otro valor que merezca estar en resguardo, manejo de información, máquinas o equipo de acuerdo al puesto desempeñado y supervisión. El personal encuestado, al realizar la pregunta si conoce las responsabilidades de su puesto de trabajo, algunos mencionaron funciones desarrolladas, siendo cinco de diez del universo total, el que manifiesta desconocimiento. Podemos definir que este se debe al bajo nivel académico que posee el personal, además la falta de involucramiento con la empresa en uno de los casos; la duplicidad se hace evidente al dar a conocer cuatro de los encuestados, casi las mismas características en responsabilidad, empero con desconocimiento de las responsabilidades reales de cada puesto de trabajo.

De los entrevistados, tres de diez manifestaron conocer la responsabilidad asignada al puesto que desempeñan, aunque el manejo de información no se realiza en su totalidad por no tenerlo por escrito. Concluyendo que dos de diez si conocen todas sus responsabilidades.



Gráfica No. 7

Conocimiento de factores de riesgo dentro de la empresa  
Rodaco, S.A.



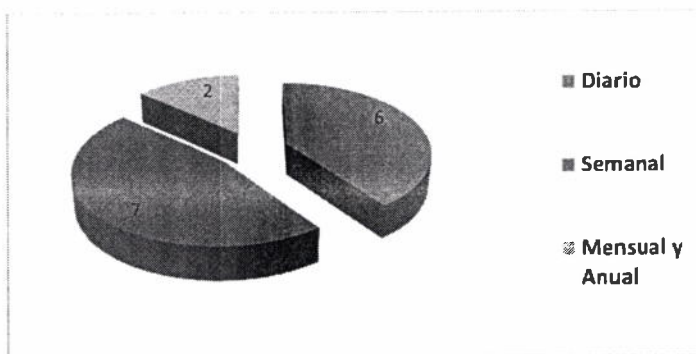
Fuente: 15 personas administrativas, abril 2010.

Las condiciones de riesgo dentro de una empresa afectan la infraestructura de las instalaciones, las materias primas, maquinaria e instrumentos de trabajo y al sistema de organización, siendo el riesgo más importante el del capital humano, manifestando dificultades en sus funciones al no obtener las condiciones adecuadas para su desempeño. En la pregunta realizada a los entrevistados por medio del análisis de puestos en relación a riesgos, "usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales", la respuesta de trece colaboradores fue certera y rápida, químicos y físicos expresaron, esto se debe a las constantes capacitaciones que se realizan de buenas prácticas de manufactura y de seguridad industrial a nivel empresa,. El resto de colaboradores encuestados, desconocen si tienen algún riesgo dentro de la empresa.

Los factores de riesgo son los siguientes: químicos, físicos, biológicas, ergonómico, psicosocial y condiciones físicas defectuosas.

## Descripción de puestos

Gráfica No. 8  
Periodicidad al realizar las tareas en la empresa  
Rodaco, S.A.



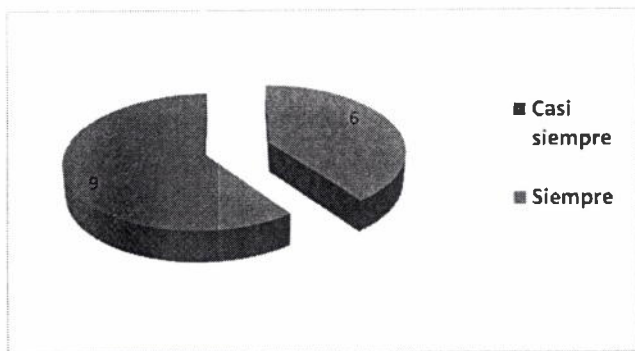
Fuente 15 personas administrativas, abril 2010

Describir un puesto de trabajo significa relacionar: ¿qué hace el ocupante, en qué periodo de tiempo lo hace, qué medios utiliza, en qué condiciones lo hace y porqué lo hace?

Al describir un puesto es importante dar a conocer la periodicidad con que se deben realizar las tareas, diaria, semanal, mensual, anual o esporádica. En el proceso de investigación se determinó que cuatro de diez colaboradores desarrollan sus tareas de forma diaria, esto por el rol que desempeñan dentro de la empresa, en su mayoría no tienen algo programado; cinco de diez entrevistados programa de forma semanal por el cumplimiento de metas establecido, comentan que no tienen seguimiento del mes anterior, o comparativo si alcanzaron o no esas metas, y finalmente uno de diez colaboradores dan seguimiento a las tareas de forma mensual y anual para dar conclusión a los objetivos y metas, desarrollando ciertos informes de cierre.

Gráfica No. 9

Uso de equipo de seguridad e higiene



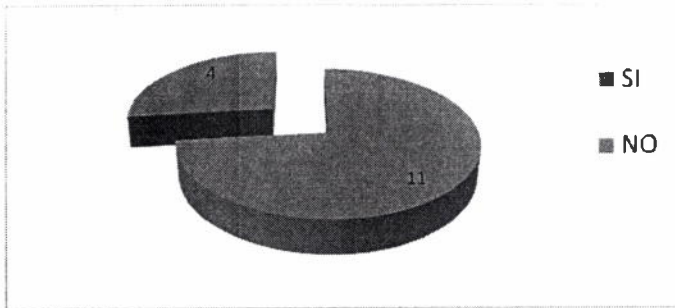
Fuente: 15 personas administrativas, abril 2010

Dentro de las empresas existen ciertas políticas y procedimientos establecidos, que se deben cumplir al desempeñar las tareas; en Rodaco, S.A. uno de los procedimientos es el de buenas prácticas de manufactura, indica que todo personal que ingrese a la bodega debe hacerlo con el equipo de seguridad e higiene adecuadas, sin usar joyas ni maquillaje y con uñas cortas. Además dependiendo del lugar a donde se dirija el personal debe incluir a su vestuario, cofia, bata y casco. Si el personal labora directamente en el área de bodega y acondicionamiento, como los encargados de bodega de materia prima, despachos y encargada de acondicionamiento, deben utilizar el uniforme completo, además de la cofia y casco.

Al preguntarle a los entrevistados si es utilizado este equipo de seguridad e higiene, hubo cierta reacción de inconformidad en el personal femenino, quienes manifiestan que si mantienen relación constante con las áreas de bodega y abastecimiento, empero su principal función es de oficina, lo que conlleva atención al cliente, esto hace que deban estar presentables al momento de atender a cualquier cliente o proveedor y además cumplir con este procedimiento.

Gráfica No. 10

Toma de decisiones según el grado de responsabilidad del puesto



Fuente: 15 personas administrativas, abril 2010

Una decisión es el proceso mediante el cual la persona debe escoger entre dos alternativas, proceso que se realiza a diario en todos los ámbitos de la vida, familiares, laborales, estudiantiles, etc. Los puestos jerárquicos altos como directores y gerencias, consideran la toma de decisiones como su trabajo principal, constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quien ha de hacerlo, cuando y donde y en ocasiones hasta como se realizará.

De acuerdo al grado de responsabilidad que desarrollan los puestos de trabajo, al consultarles a los encuestados, en relación a las decisiones que se toman, por la jerarquía que tienen y las responsabilidades designadas, sus respuestas fueron las siguientes: Si, se deben tomar las decisiones, ya sea por ser parte del trabajo o cuando el jefe inmediato no está presente, siete de diez de los entrevistados manifestaron esta respuesta. Además de indicar que algunas veces resultan tomando decisiones de otros departamentos para agilizar los procesos que les corresponden. Tres de diez colaboradores es personal que, aunque tiene una responsabilidad implícita no toma la decisión sin tener la autorización del jefe inmediato.

## CAPITULO 4

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el proceso de investigación que se realizó en la empresa RODACO S.A., para comprobar la pregunta de investigación ¿Qué debe incluir el análisis y la descripción de puestos, para que sirva como herramienta para identificar los perfiles de puestos, en el área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A.? y alcanzar el objetivo planteado, de acuerdo a las encuestas realizadas utilizando como instrumento el formato de análisis de puestos, se logró determinar con los resultados obtenidos, que se carece de un instrumento para la efectiva administración de los recursos humanos como lo es "el manual de descripción y perfil de puestos" necesario para el buen funcionamiento de la empresa y que nos direcciona a una estructura organizacional actualizada que refleje la realidad de la misma.

Chiavenato (2007) nos dice que puesto se puede definir como la unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. De este modo, un puesto es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

Morales y Velandía (1999) da a conocer la definición de cargo: es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

Las definiciones descritas nos muestran la importancia de conocer las funciones de cada puesto de trabajo, sus responsabilidades y la posición que le

define en la estructura organizacional; de acuerdo al análisis de observación y entrevista realizados a los colaboradores, muestra la carencia de dicho conocimiento de la mayoría de sujetos entrevistados en el área administrativa, además de la falta de ejecución de las responsabilidades intrínsecas al puesto, derivado del bajo nivel académico en algunos cargos, que conlleva a no tomar decisiones en el momento preciso, no ejerciendo la posición que poseen en la estructura organizacional.

De acuerdo a Werther y Davis (2000), el éxito de una especificación de puestos de trabajo efectiva, parte en determinar el mínimo de cualidades humanas aceptables, necesarias para la buena realización de un trabajo.

Las definiciones anteriores, demostraron la necesidad en la empresa de analizar los quince puestos de trabajo, sujetos de investigación en el área administrativa, y llegar a determinar las funciones, responsabilidades, nivel jerárquico, las cualidades, etc., en resumen todo lo necesario para la buena realización del trabajo asignado al cargo.

Chiavenato (2002) indica que el análisis de puestos es la información sobre lo que hace el ocupante del puesto, los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos.

Morales y Velandía (1999) muestra los métodos clásicos de análisis de puestos, las ventajas y desventajas de éstos, de los cuales se utilizó para la presente investigación el método de observación, entrevista y cuestionario.

Durante el proceso de recolección de información se alcanzó a determinar lo siguiente: siete de diez colaboradores manifiestan desconocimiento de la descripción de funciones que le lleven al éxito en el puesto desempeñado; además de darnos a conocer la duplicidad de las funciones que realizan; los cuatro colaboradores restantes su respuesta fue positiva de conocer las funciones

que deben desarrollar, aunque no posean un manual o guía donde tengan por escrito dichas funciones. Los resultados del análisis y descripción de puestos, reflejo al cien por ciento de los colaboradores entrevistados con la certeza de la identificación del puesto que desarrollan.

La investigación desarrollada con este análisis, también dio a conocer que la educación, experiencia y habilidades que se le habían requerido al colaborador para optar al puesto son mínimas, brindándole énfasis únicamente a la experiencia, siendo siete de diez colaboradores los que manifiestan no poseer la educación y habilidades para el cargo que desempeñan. El grado de educación es reflejado en un nivel básico no terminado y nivel medio (diversificado) para siete de diez colaboradores, exponiendo los entrevistados que no le fueron requeridas habilidades para optar a la plaza que actualmente ocupan, siendo siete de diez colaboradores los que dieron a conocer esta respuesta.

Chiavenato (2007) nos indica que dentro de los factores del análisis se encuentran las responsabilidades adquiridas, considerando que, además del desempeño normal de las atribuciones, tiene el ocupante del puesto estas responsabilidades desglosadas en supervisión de personal, material, herramienta o equipo, dinero, títulos y documentos, relaciones internas y externas e información confidencial.

En el proceso y desarrollo del presente análisis, se determino que de los quince sujetos de investigación, cinco de diez poseen desconocimiento de las responsabilidades que involucra el cargo que desempeñan, en algunos casos por duplicidad o por falta de involucramiento. Tres de diez dieron a conocer que si conocen las responsabilidades, aunque no en su totalidad, porque no se tiene por escrito la clase de informes que deben desarrollar, únicamente información confidencial intrínseca al puesto. Concluyendo los tres colaboradores restantes del universo entrevistado, que si conocen las responsabilidades que competen a su cargo.

Morales y Velandía (1999) define que el trabajo de campo significa identificar y registrar en detalle mediante los métodos de la observación, entrevista, cuestionario, etc., cada una de las tareas que realiza el empleado, ¿Qué implica o requiere cada tarea? Es una relación de limitaciones, exigencias (condiciones ambientales, sociales, psicológicas, organizativas, horarios, turnos, métodos y técnicas de trabajo) y riesgos.

Godínez (2009) menciona como condición de trabajo cualquier característica del mismo, que pueda tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador, incluyéndose:

- Las características generales de las instalaciones de la empresa, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
- La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.
- Los procedimientos para la utilización de los agentes citados que influyan en la generación de los riesgos laborales (las posibilidades de sufrir enfermedades o lesiones con motivo u ocasión del trabajo)

Con relación a las condiciones de trabajo que se identificaron en la empresa Rodaco, S.A. de acuerdo a las encuestas realizadas, se determino lo siguiente: nueve de diez de los colaboradores identificaron con facilidad que los factores de riesgo a los que están expuestos son los químicos y físicos por las actividades que se desarrollan en la empresa, esta respuesta acertada se debe a las constantes capacitaciones que se brindan al personal y las normas establecidas de acuerdo al procedimiento de buenas prácticas de manufactura (BPM) y seguridad industrial que deben cumplirse; a lo que manifestaron cuatro de diez colaboradores de sexo femenino, que les causa ciertos inconvenientes al dirigirse a las áreas donde deben utilizar el equipo de seguridad e higiene, por la presentación personal que deben mantener al prestar el servicio a los clientes y colaboradores, dando a



conocer además que si conocen que deben utilizarlo por norma establecida, no estando convencidas en su totalidad que sea necesario, indicaron.

Morales y Velandía (1999) nos dice que la descripción de puestos consiste en registrar los hechos más importantes de cada puesto de trabajo; una vez aplicados los métodos de observación directa, cuestionario, entrevista, etc., los datos se van consignando en un formulario.

El formulario presenta dos tipos de componentes:

1. Los referidos al puesto desde el punto de vista funcional, técnico y organizativo-ambiental.
2. Los referidos al estudio psicosocial y profesional del empleado.

La forma en que esté redactado el formulario debe permitir a cualquier persona, así no conozca el puesto, entender de manera completa e instantánea su contenido. Si bien es cierto que se puede complementar con diagramas e ilustraciones de todo tipo, la redacción debe ser sintética, precisa y clara y debe expresarse mediante un verbo infinitivo.

Chiavenato (2004) describe en su libro que, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el perfil del puesto, en relación a los aspectos extrínsecos. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el perfil del puesto pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Los factores que se toman en cuenta para el análisis del perfil de puestos son:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades adquiridas
- Condiciones de trabajo.

En el formato de descripción de puestos, después de la identificación del mismo, se incluye el resumen de las funciones que debe desempeñar el ocupante del puesto. La investigación dio como resultado que, los colaboradores no cuentan con una programación establecida para desempeñar sus funciones, siendo la periodicidad para desarrollarlas, diaria, semanal, mensual y anual, únicamente por costumbre o por cumplir con las metas establecidas. Nueve de diez colaboradores sigue este parámetro, siendo únicamente uno de diez colaboradores, quien desarrolla su programa mensual de acuerdo a la solicitud de pedidos y anual por el presupuesto establecido.

El cuestionario también describe el uso de equipo de seguridad industrial e higiene, siendo seis de diez colaboradores los que indican conocer el uso de éste equipo y que además deben hacerlo en cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura y seguridad industrial, establecidos en la empresa Rodaco, S.A.

Según la información obtenida en la presente investigación, se determinó que siete de diez sujetos entrevistados, algunas veces toman decisiones por otros puestos, para agilizar sus procesos, existiendo duplicidad de las mismas, en ocasiones presentándose errores y dificultad de concluir algún proceso, por este tipo de decisiones, siendo la minoría la que no toma decisiones por temor a no hacerlo de la forma adecuada; estas responsabilidades descritas en la descripción del puesto, definidas por errores, máquinas y equipos, información, información confidencial, responsabilidad por dinero y/o valores y por supervisión.

Chiavenato (2007) nos da a conocer que las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos, - éstos son los puestos - dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización.

Nos indica además, que un puesto es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones) con una posición definida en la estructura

organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la empresa.

En una organización con el número de colaboradores que posee Rodaco, S.A., su funcionamiento depende de las habilidades, conocimientos, actitudes, etc., que aportan sus colaboradores, siendo su estructura organizacional básica para tener direccionamiento de jerarquías de autoridad y responsabilidades. El resultado de la investigación da a conocer que no existe una estructura organizacional elaborada y divulgada para darle ejecución en un corto plazo, lo que causa cierto nivel de duplicidad de toma de decisiones en las responsabilidades.

Se determinó que la empresa requiere de personal calificado para superar los retos que se presentan actualmente, así como el logro de metas y rendimientos empresariales, de acuerdo a este resultado, se considera importante y necesaria la elaboración del análisis y descripción de puestos, como herramienta para identificar los perfiles de puestos del área administrativa, mejorando la administración de los recursos humanos de la organización.

## CAPITULO 5

### 5. CONCLUSIONES

Al finalizar el diagnóstico administrativo de Rodaco, S. A. se llegó a las conclusiones siguientes:

1. De acuerdo a la investigación se determinó que no se cuenta con el análisis y la descripción de puestos, que sirva como herramienta para identificar los perfiles de puestos, en el área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A.
2. La falta de análisis de puestos, hace que los ocupantes de los cargos desarrollen sus funciones sin una guía establecida, ocasionando duplicidad de funciones en algunos puestos.
3. Rodaco, S.A. no posee una descripción de puestos que sirva de base a los sujetos definidos en la investigación, dificultando delimitar las responsabilidades y decisiones de cada puesto.
4. La carencia de la definición de los perfiles de puestos, recae en no tener claro los factores para la contratación de un puesto, tales como requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo, que son necesarios en el cargo, no solamente para contrataciones sino también para ascensos o incrementos salariales.
5. Es indispensable la elaboración del manual de descripción y perfil de puestos, para los colaboradores del área administrativa, de la empresa Rodaco, S.A., que oriente el que hacer de sus funciones y los factores indispensables para ocupar el puesto.

## 5.1 RECOMENDACIONES

Con base a los hallazgos del estudio y las conclusiones planteadas para el área administrativa de la empresa Rodaco, S. A., se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el análisis y la descripción de puestos, que sirva como herramienta para identificar los perfiles de puestos, a nivel de todos los departamentos que integran la empresa Rodaco, S.A.
2. Promover la elaboración de la descripción de puestos para los departamentos operativos de la empresa.
3. Exponer la ejecución de la definición de los perfiles de puestos, identificados en la descripción de puestos para todos los niveles jerárquicos de la organización.
4. Promover e implementar el manual de descripción y perfil de puestos, para los colaboradores del área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A.

## **CAPITULO 6**

### **PROPUESTA**

**Manual de descripción y perfil de puestos, basados en el análisis de puestos, de los colaboradores del área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A.**

# CONTENIDO

	<b>Página</b>
Carátula	49
Contenido	50
Introducción	52
Objetivos de la propuesta	53
Organigrama propuesto	54
<b>Manual de descripción y perfil de puestos</b>	
Gerente general	55
Gerente de operaciones	59
Coordinador de operaciones	63
Jefe de control de calidad	67
Jefe de contabilidad	71
Jefe de recursos humanos	75
Asistente de recursos humanos	79
Jefe de abastecimiento y logística	83
Encargado de importaciones y exportaciones	88
Asistente de importaciones y exportaciones	93
Encargado de compras	97
Encargado de bodega de despachos	101

	<b>Página</b>
Encargado de materia prima	105
Encargado de acondicionamiento	109
Secretaria recepcionista	113



## CAPITULO 6

### 6. PROPUESTA

#### **Introducción**

Las empresas buscan mantener una ventaja competitiva en la calidad de sus productos y de los servicios que prestan, involucrando activamente al recurso humano, quienes forman parte del capital indispensable para alcanzar el logro de los objetivos de la organización.

La presente propuesta del manual de descripción y perfiles de puestos, basado en el análisis de puestos, realizada con los colaboradores del área administrativa, de la empresa Rodaco, S.A., pretende apoyar al personal sujeto de investigación, para que pueda realizar eficaz y eficientemente sus labores, de tal forma que las funciones que le corresponden a cada colaborador sean identificadas con facilidad, diferenciándolas de otros cargos. Siendo desarrollado el manual de acuerdo a las necesidades de la empresa, determinadas en la investigación, por medio de los instrumentos utilizados; le permite a la empresa definir exactamente lo que espera de cada puesto y cómo éste contribuye al logro de los objetivos de la organización.

El perfil de puestos debe elaborarse para encontrar el personal idóneo para cada plaza vacante, logrando con ello, estabilidad laboral, reducción de gastos innecesarios por duplicidad de contratación, además de ser indispensable para promociones y ascensos internos.

El presente manual queda a disposición de los cambios que se produzcan por la actividad propia de la organización, debiéndose actualizar constantemente, con la finalidad de garantizar su utilidad como herramienta básica en el proceso administrativo.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Presentar el manual de descripción y perfil de puestos y que sirva como herramienta de apoyo, contribuyendo al mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa, en la empresa Rodaco, S.A.

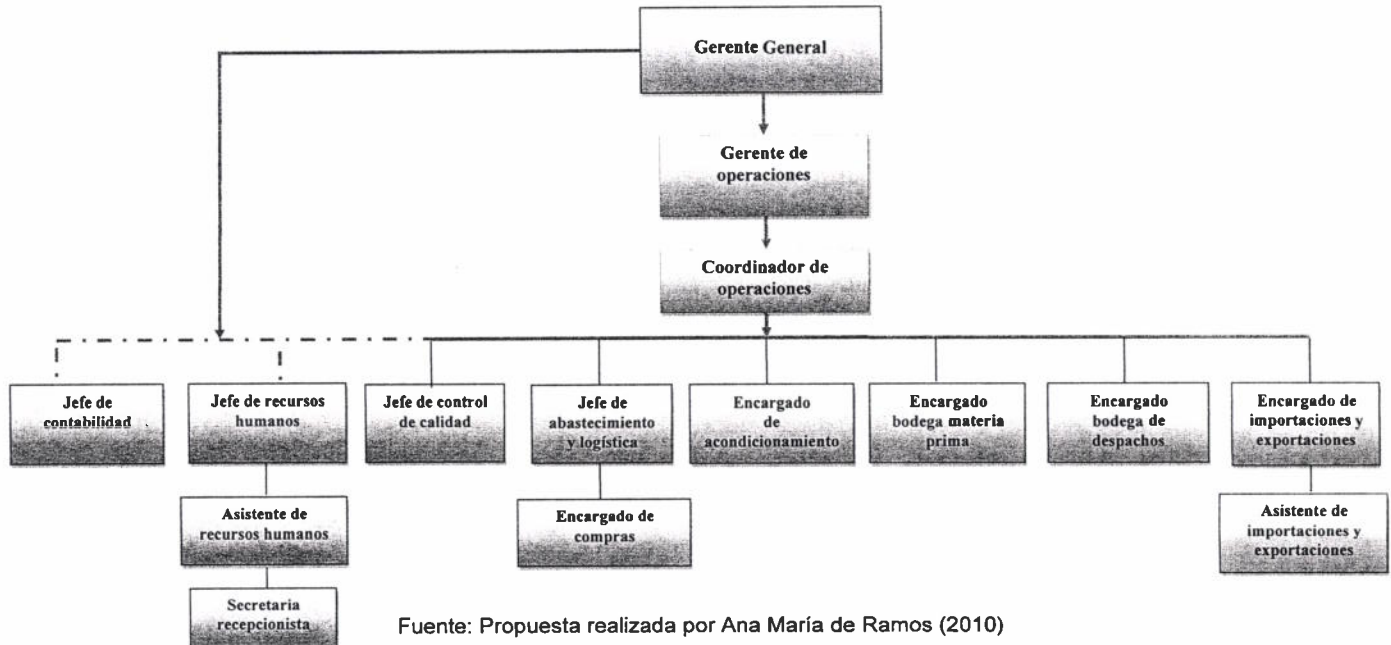
### **Objetivos específicos**

- Presentar la descripción de puestos elaborada, de los cargos del área administrativa, de la empresa Rodaco, S.A.
- Dar a conocer la definición de los perfiles de puestos, identificados en la descripción de puestos.
- Servir como herramienta para realizar la selección y contratación de personal apto al puesto de trabajo, de acuerdo a los perfiles definidos.
- Establecer de acuerdo a la descripción de puestos elaborada, la propuesta de estructura organizacional, idónea al personal sujeto de investigación.

## Organigrama propuesto

Resultado del análisis de puestos, se propone la siguiente estructura organizacional para la empresa Rodaco, S.A.

Grafica No. 1



Fuente: Propuesta realizada por Ana María de Ramos (2010)



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Gerente General
Departamento o área de trabajo:	Gerencia General
Denominación del cargo superior inmediato:	Socios de la corporación
Ubicación física o instalaciones:	Edificio Aristos Reforma, novenos nivel, oficina 901, zona 9.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Vela por el cumplimiento de los objetivos y políticas dictadas por la Junta Directiva. Implementa estrategias de negocios, así como el logro y presentación de las metas establecidas.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Presentar anualmente los resultados del periodo anterior.
2. Solicitar autorización de presupuesto anual.
3. Controlar el cumplimiento del presupuesto autorizado.
4. Velar e incentivar a los gerentes de ventas por el alcance de ventas mensualmente.
5. Presentar presupuestos de ventas y mercadeo para autorización.
6. Velar por el cumplimiento del alcance de ventas presupuestado anual.

7. Autorizar los egresos financieros mensuales bajo presupuesto.
8. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo.

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Velar por cumplimiento de políticas internas
2. Dar seguimiento a clima laboral de la empresa

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, casco y cofia cuando lo amerite.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

No alcance de presupuesto por mala supervisión y ejecución del mismo.

**Máquinas o equipos:**

Computadora lap top , Fax, teléfono y celular.

**Información:**

Estados financieros y de resultados periodo del anterior.

Propuestas de autorización de presupuesto del periodo siguiente.

**Información Confidencial:**

Valores de la empresa, informes financieros por marca y por país

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

Todo lo relacionado al giro del negocio y tarjeta corporativa

**Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión son todos los gerentes de línea en Guatemala y los gerentes de visita médica de cada país. Además de la asistente de gerencia general.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Licenciatura en administración de empresas ó de negocios, de preferencia post grado en administración y/o finanzas.

**Requisitos de experiencia:** Mas de cinco años en dirigir y coordinar funciones gerenciales en el ámbito farmacéutico e implementación de estrategias de negocios.

**Otras habilidades y destrezas:** Analítica, verbal y de negociación, liderazgo, toma de decisiones.

**Posibilidad de Carrera:** Gerente regional de otra de las empresas de la corporación con mejores ingresos y nuevos conocimientos.

**Género o sexo:** Masculino o femenino.

**Edad requerida:** De 38 a 50 años.

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario, licencia de conducir, vehículo propio. manejo de idiomas, ingles y español al 100%.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

No se visita la planta de producción. Cuando se diere podrían ser de tipo Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Gerente de operaciones
Departamento o área de trabajo:	Gerencia de operaciones
Denominación del cargo superior inmediato:	Gerencia financiera administrativa
Ubicación física o instalaciones:	Edificio Aristos Reforma, novenno nivel, oficina 901, zona 9.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Administra, dirige, coordina planifica y controla todo lo relacionado al área de operaciones, verificando cumplimiento de importaciones y exportaciones, despachos y entrega a clientes en tiempo y valores.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Establecer los procedimientos organizacionales de todas las actividades de las áreas de operaciones.
2. Supervisar los despachos y exportaciones en tiempo.
3. Supervisar el cumplimiento de las importaciones para no quedar desabastecidos.
4. Supervisar el producto a desechar.



5. Coordinar el retiro del inventario de material en malas condiciones.
6. Viajar a plantas ubicadas en otros países para verificar necesidades propias de las mismas relacionadas con los productos.
7. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Impartir capacitaciones de forma trimestral
2. Verificar funcionamiento de nuevos programas informáticos.
3. Verificar implementación del sistema de seguridad de la planta.
4. Supervisar remodelación de la planta.
5. Dar seguimiento a Informes de actualizaciones normativas Ministerio de Salud de Guatemala y de algunos países centroamericanos.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso y cofia cuando se necesite.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

No se despache en tiempo, por falta de abastecimiento. Falta de abastecimiento por no contar con la planificación adecuada de importaciones de productos a los maquiladores.

**Máquinas o equipos:**

Computadora lap top y teléfono celular.

**Información:**

Informe mensual cumplimiento de pedido.

Informe mensual cumplimiento de despachos de muestras médicas.

Informe de importaciones y exportaciones a gerencia general.

**Información Confidencial:**

Salarios y montos en dólares del inventario existente en bodega,

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

\$6,000,00 USD en inventario de bodega.

**Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión es: el coordinador de operaciones, de forma directa y el equipo de jefes y encargados del área de operaciones de forma indirecta.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Licenciatura en administración de empresas, contaduría pública y auditoría y/o carrera similar.

**Requisitos de experiencia:** Más de cinco años administrando un puesto similar, que incluya manejo de personal, programación de actividades, y conocimiento del medio farmacéutico.

**Otras habilidades y destrezas:** Supervisar recurso humano, habilidad numérica, habilidad para dirigirse en público, manejo de trazabilidad, Liderazgo, toma de decisiones, organización de todo tipo de actividades.

**Posibilidad de Carrera:** Gerencia administrativa y financiera

**Género o sexo:** De preferencia masculino, no indispensable.

**Edad requerida:** De 35 a 45 años

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario, licencia de conducir, vehículo propio.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Coordinador de operaciones
Departamento o área de trabajo:	Operaciones
Denominación del cargo superior inmediato:	Gerencia de operaciones
Ubicación física o instalaciones:	Segundo nivel del edificio de Rodaco, oficina 4 operaciones.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Coordinar de forma planificada la operación de la empresa, velando por el cumplimiento de las funciones de cada encargado de área, para el alcance del objetivo en tiempo y valores, de acuerdo a los pedidos de los clientes.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Dar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos organizacionales de todas las actividades de las áreas de operaciones.
2. Controlar los pedidos de cada país.
3. Verificar los despachos y exportaciones en tiempo.
4. Controlar el cumplimiento de las importaciones para no quedar desabastecidos.

5. Supervisar la programación de la producción de los productos.
6. Supervisar la planificación de compra de los materiales y empaques necesarios para los productos terminados.
7. Supervisar planificación de abastecimiento de la bodega.
8. Participar de forma activa en la planificación de la seguridad del personal y actividades de protección de la empresa.
9. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Autorizar capacitaciones de personal tomando en cuenta cierres de exportaciones.
2. Participar en la selección de personal operativo
3. Supervisar la implementación del sistema de seguridad de la planta.
4. Supervisar trabajos de remodelación de la planta.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso y cofia cuando se necesite.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

No se despache en tiempo, por falta de abastecimiento. Falta de abastecimiento por no contar con la planificación adecuada de importaciones de productos a los maquiladores.

**Máquinas o equipos:**

Computadora lap top y fotocopiadora.

**Información:**

Informe mensual cumplimiento de pedidos e informe mensual de cumplimiento de despachos de muestra médica a gerencia de operaciones

Informe de importaciones y exportaciones a gerencia de operaciones .

**Información Confidencial:**

Salarios y montos en dólares del inventario existente en bodega,

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

\$6,000,00 USD en inventario de bodega.

**Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión es: el equipo de jefes y encargados del área de operaciones. Encargado de bodega de despachos, encargado de materia prima, encargado de acondicionamiento, encargado de compras, jefe de importaciones y exportaciones, y jefe de control de calidad,.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Licenciatura en administración de empresas, contaduría pública y auditoría y/o carrera similar.

**Requisitos de experiencia:** Tres años coordinando un puesto similar, que incluya manejo de personal, programación de actividades, y conocimiento del medio farmacéutico.

**Otras habilidades y destrezas:** Supervisar recurso humano, habilidad numérica, habilidad para dirigirse en público, manejo de trazabilidad, liderazgo, toma de decisiones, organización de todo tipo de actividades.

**Posibilidad de Carrera:** Gerencia de operaciones.

**Género o sexo:** De preferencia masculino, no indispensable.

**Edad requerida:** De 35 a 45 años

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario, licencia de conducir, vehículo propio.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Jefe de control de calidad
Departamento o área de trabajo:	Operaciones
Denominación del cargo superior inmediato:	Coordinador de operaciones
Ubicación física o instalaciones:	Segundo nivel del edificio de Rodaco, oficina 5 control de calidad.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Garantizar la calidad del producto por medio del control de vigencia de registros sanitarios y el cumplimiento de las normas sanitarias del ministerio de salud en vigencia anual.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Planificar, organizar y coordinar las actividades que se desarrollan en el área de forma semanal.
2. Administrar y dirigir todos los aspectos relacionados al control de calidad de forma diaria, ejemplo verificar registros de los productos, certificados fito-sanitarios, control de temperatura y humedad, etc.



3. Aprobar o rechazar ingresos de producto a las instalaciones de la empresa según procedimientos aprobados por la gerencia de operaciones y gerencia general.
4. Dar seguimiento a cumplimiento de la programación de todas las actividades, incluyendo transferencias en el programa de logística.
5. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo.

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Impartir capacitaciones de forma trimestral
2. Asistir a imprentas a realizar revisión de la calidad de los productos, e instalaciones. bimensual
3. Visitar proveedores de forma esporádica, trimestral.
4. Revisar artes de productos.
5. Elaborar los procedimientos del área de trabajo y darle seguimiento a la elaboración de los procedimientos de las demás áreas de la empresa.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Uniforme y cofia; bata, casco, mascarilla y arnés cuando se necesite.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

Ingreso de productos dañados, lotes vencidos, exportación sin cuadro de productos, transferencias de bodega comercial a industrial., rechazar un lote sin justificación válida y no tener evidencia del mismo.

**Máquinas o equipos:**

Computadora lap top, scanner, fax y fotocopiadora.

**Información:**

Reporte de producto rechazado semanal enviado a gerencia de regulatorios .

Informe de producto ingresado a bodega enviado a gerencia de regulatorios .

Reporte de producto exportado mensual enviado a gerencia de regulatorios .

**Información Confidencial:**

Ninguna.

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

Ninguna

**Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión es: una asistente y 5 auxiliares.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Licenciatura en químico farmacéutico.

**Requisitos de experiencia:** tres años coordinando un puesto similar, que incluya manejo de personal, programación de actividades, y conocimiento del medio farmacéutico.

**Otras habilidades y destrezas:** Supervisar recurso humano, manejo de trazabilidad, liderazgo, toma de decisiones, organización de todo tipo de actividades.

**Posibilidad de Carrera:** Gerencia de regulaciones.

**Género o sexo:** De preferencia femenino, no indispensable.

**Edad requerida:** De 30 a 45 años

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario, licencia de conducir, vehículo propio.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Jefe de contabilidad
Departamento o área de trabajo:	Contabilidad
Denominación del cargo superior inmediato:	Gerente general
Ubicación física o instalaciones:	Segundo nivel del edificio de Rodaco, oficina 6 Contabilidad.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Es el encargado de llevar los controles financieros de la empresa con calidad, exactitud y en el tiempo óptimo, revisa la rentabilidad mediante la consolidación y presentación de estados financieros. Presenta informes mensuales del presupuesto ejecutado. Es un asesor en la toma de decisiones de la gerencia de operaciones y financiera.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Elaborar pólizas contables.
2. Elaborar estados financieros Contables.

3. Velar por el pago de los impuestos mensuales
4. Realizar las conciliaciones bancarias
5. Revisar los cheques emitidos por la entidad Rodaco, S.A.
6. Coordinar inventarios físicos en Bodega.
7. Controlar las cajas chicas de la empresa.
8. Revisar nóminas
9. Revisar pólizas contables
10. Elaborar y revisar integraciones contables.
11. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Coordinar atribuciones como presidente del comité de Seguridad Industrial.
2. Elaborar de procedimientos y políticas del departamento.
3. Elaborar de conciliación de retención a Personal en relación de dependencia.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso y cofia y arnés cuando fuese necesario.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

Cheques con error, calculo de impuestos incorrectos, retraso en información contable, firmas no autorizadas para cheques, incorrecta imputación de cuentas.

**Máquinas o equipos:**

Computadora, Fax, teléfono y escáner.

**Información:**

Estados financieros mensuales a gerencia financiera.

Informe de conciliaciones bancarias cuadradas a gerencia financiera.

Informe de inventario físico de bodega y mobiliario a gerencia financiera.

**Información Confidencial:**

Salarios.

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

Manejo de caja chica Q3,000.00 mensuales.

**Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión es asistente de contabilidad y dos auxiliares.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Licenciatura en contaduría pública y auditoría.

**Requisitos de experiencia:** tres años como contador general, de preferencia en ambiente farmacéutico y de zonas francas.

**Otras habilidades y destrezas:** Manejo de personal, habilidad numérica, liderazgo, toma de decisiones, organización de todo tipo de actividades.

**Posibilidad de Carrera:** Gerente de operaciones, contador general corporativo

**Género o sexo:** De preferencia masculino, no indispensable.

**Edad requerida:** Registro de perito contador, Presentación formal, disponibilidad de horario, licencia de conducir, vehículo propio.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.

Físicos, al realizar inventarios en el área de bodega, y tener que subirse a las escaleras con protección de arnés, posibilidad de caer.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Jefe de recursos humanos
Departamento o área de trabajo:	Recursos humanos
Denominación del cargo superior inmediato:	Gerente general
Ubicación física o instalaciones:	Segundo nivel del edificio de Rodaco, oficina 3 Recursos Humanos.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Administra, dirige, coordina, planifica y controla todo lo relacionado al Recurso humano de Rodaco, realizando el reclutamiento, selección y contratación del personal, la verificación y validación de nóminas de pago y la coordinación de la ejecución del plan de capacitación anual, además la implementación de un proyecto mensual para motivación del personal.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### **FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Coordinar de forma diaria la ejecución de funciones del departamento.
2. Revisar y autorizar nóminas de pago quincenales
3. Gestionar la contratación o movimiento de personal
4. Gestionar y autoriza condiciones para personal



5. Revisar liquidaciones laborales de acuerdo a condiciones legales del país.
6. Gestionar aspectos legales con los abogados de la corporación.
7. Gestionar y organizar proyectos que permitan el máximo aprovechamiento del recurso humano, (jornadas médicas, motivacionales, integración de equipos, evaluación clima laboral)
8. Verificar y validar solicitudes de cheque de forma semanal.
9. Programar actividades del departamento mensual.
10. Asistir a reuniones de staff para recibir solicitudes de todos los departamentos y accionar en ellas de forma semanal.
11. Dar seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación mensualmente.
12. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Negociar de renovaciones se seguros de vida y gastos médicos, seguro de vehículo, seguro dental,
2. Dar seguimiento a la siniestralidad de las pólizas de seguro Semestral
3. Verificar devoluciones de ISR a empleados en relación de dependencia.
4. Coordinar reuniones del comité de seguridad industrial a nivel empresa y apoyo a las brigadas ya establecidas.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso y cofia.

## **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

### **Errores:**

Pago de mayor o menor en sueldos y que al final se refleja en el libro de salarios, lo que conlleva multas si el colaborador presenta alguna demanda

### **Máquinas o equipos:**

Computadora lap top , Fax, teléfono y celular.

### **Información:**

Cash semanales, declaraciones de isr, constancias laborales, solicitudes de cheque, autorización de préstamos, etc.

### **Información Confidencial:**

Nomina y expedientes del personal.

### **Responsabilidad por dinero y/o valores:**

Ninguna.

### **Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión es asistente de recursos humanos, encargado de mantenimiento, secretaria recepcionista y mensajero.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Licenciatura en recursos humanos, administración de empresas ó psicología industrial.

**Requisitos de experiencia:** Manejo de nóminas, proyectos motivacionales, administración de recursos humanos, selección y contratación, capacitación de personal, manejo de terminología contable, verificación de cálculos, etc.

**Otras habilidades y destrezas:** Supervisar recurso humano, habilidad numérica, habilidad para dirigirse en público, manejo de trazabilidad, liderazgo, toma de decisiones, organización de todo tipo de actividades.

**Posibilidad de Carrera:** Coordinadora regional de recursos humanos

**Género o sexo:** De preferencia femenino, no indispensable.

**Edad requerida:** De 30 a 45 años

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario, licencia de conducir, vehículo propio.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Asistente de recursos humanos
Departamento o área de trabajo:	Recursos humanos
Denominación del cargo superior inmediato:	Jefe de recursos humanos
Ubicación física o instalaciones:	Segundo nivel del edificio de Rodaco, oficina 3 Recursos Humanos.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Asiste al jefe de recursos humanos en las gestiones de personal y de nominas, realizando toda la gestión operativa del servicio a los colaboradores y toda gestión relacionada a proveedores de servicios de capacitación, motivación, elaboración de uniformes etc.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Elaborar planillas quincenales.
2. Elaborar nóminas en el sistema de CVP
3. Calcular y tramitar el pago de planillas de IGSS.

4. Tramitar cualquier gestión ante la entidad IRTRA.
5. Organizar capacitaciones mensuales de acuerdo a programa autorizado.
6. Organizar toda celebración motivacional para los colaboradores.
7. Ejecutar los proyectos planificados de forma mensual.
8. Elaborar el informe estadístico anual
9. Elaborar el libro de salarios anual.
10. Controlar todo movimiento relacionado a seguros del personal.
11. Tramitar apertura de cuentas bancarias para el personal de nuevo ingreso.
12. Elaborar expedientes a cada colaborador.
13. Llevar el control de todos los contratos de trabajo.
14. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo.

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Calcular el ISR anual a descontar a los colaboradores, de acuerdo a sus ingresos.
2. Controlar recepción de proyecciones ISR en relación de dependientes anual.
3. Pagar y descontar el valor exacto del boleto de ornato anual.
4. Apoyar toda actividad relacionada al clima laboral solicitada por cada departamento.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso y cofia.

## **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

### **Errores:**

En planillas (horas extras no incluidas, menos o mas días pagados en caso de nuevos), tramites de igss e irtra retrasados, retraso de fechas en capacitaciones.

### **Máquinas o equipos:**

Computadora, teléfono e impresora.

### **Información:**

Solicitudes de cheque, coordinación de préstamos, etc.

### **Información Confidencial:**

Nomina y expedientes del personal.

### **Responsabilidad por dinero y/o valores:**

Caja chica por Q.750.00 semanales.

### **Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión es el encargado de mantenimiento, recepcionista, y mensajero, cuando el jefe de recursos humanos no se encuentra.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Perito contador.

**Requisitos de experiencia:** Manejo de nóminas, proyectos motivacionales y gestión del recurso humano.

**Otras habilidades y destrezas:** numérica, habilidad para dirigirse en público, toma de decisiones, organización de todo tipo de actividades.

**Posibilidad de Carrera:** Jefe de recursos humanos

**Género o sexo:** De preferencia femenino, no indispensable.

**Edad requerida:** De 25 a 35 años

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Jefe de abastecimiento y logística
Departamento o área de trabajo:	Operaciones
Denominación del cargo superior inmediato:	Coordinador de operaciones
Ubicación física o instalaciones:	Segundo nivel del edificio de Rodaco, oficina 6 oficina de logística y contabilidad.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Vela por el adecuado abastecimiento de la empresa, en suministros, así como la logística de des-almacenaje de materias primas que llegan a los puertos marítimos, aéreos o a las aduanas fronterizas, verificación y pronóstico de ventas; y se cerciora que siempre cuente con los lotes óptimos de los recursos.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Colocar en orden de compra/ ordenes de producción de lotes óptimos en los distintos maquiladores locales.
2. Colocar orden de compra por producto semi-terminado a proveedores del exterior.



3. Ingresar inventario una vez al mes por producto y presentación, así como actualizar la hoja de reposición de inventario en la planilla 103 para reunión de abastecimiento
4. Elaborar forecast de planeamiento principios activos una vez al mes
5. Colocar orden de compra de principios activos para futuras elaboraciones.
6. Colocar orden de compra excipientes locales y del exterior de acuerdo a formulas cuali-cuantitativas.
7. Revisar mensualmente las existencias de inventarios en maquiladores locales por principios activos y excipientes.
8. Controlar los productos de corto vencimiento.
9. Controlar los producto critico/ excedentes y faltas.
10. Revisar mensual el programa de exportaciones enviados por los laboratorios e informar de las demoras en despachos.
11. Elaborar de forma mensual la planificación por proveedor.
12. Planificar los productos de lanzamiento (solo productos, no material de empaque)
13. Visitar una vez al mes a los maquiladores para seguimiento de órdenes de producción colocadas en firme.
14. Elaborar planillas de licitaciones anual y actualizar cada mes; para garantizar abastecimiento de pedidos de contrato abierto.
15. Dar seguimiento de materias primas del mes / según planillas activos.
16. Hacer devoluciones de mercadería rechazada por control de calidad así como hacer los reclamos respectivos.

17. Hacer reporte de 25 productos que representan el 90% de la facturación (graficas)
18. Hacer reporte sobre alcance de muestras medicas (graficas)
19. Elaborar cada mes de programación por proveedor.
20. programar permisos de importación para todos los países.
21. Verificar la cantidad de pedidos recibidos y entregados.
22. Elaborar por mes los pedidos sugeridos para la distribuidora Guatemala.
23. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Brindar apoyo a gerencia de operaciones.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso y cofia cuando se necesite.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

Que la empresa se quede desbastecida de producto con el cual no se puede continuar, desvió o retención de productos en las aduanas por falta de seguimiento, equivocadas proyecciones de ventas.

**Máquinas o equipos:**

Computadora lap top.

**Información:**

Informe de resultados de abastecimiento a la gerencia de operaciones.

**Información Confidencial:**

Ninguna

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

Ninguna.

**Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión es: el asistente de logística y abastecimiento.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Licenciatura en administración de empresas o carrera similar.

**Requisitos de experiencia:** Tres años en puesto similar, que incluya manejo de abastecimiento a nivel Centroamérica, planificación y trazabilidad de compra, además indispensable conocimiento del medio farmacéutico.

**Otras habilidades y destrezas:** habilidad numérica, manejo de trazabilidad, liderazgo, servicio al cliente y toma de decisiones.

**Posibilidad de Carrera:** Coordinador de operaciones

**Género o sexo:** Masculino o femenino.

**Edad requerida:** De 30 a 45 años

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario, licencia de conducir, vehículo propio.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Encargado de importaciones y exportaciones.
Departamento o área de trabajo:	Operaciones
Denominación del cargo superior inmediato:	Coordinador de operaciones
Ubicación física o instalaciones:	Segundo nivel del edificio de Rodaco, oficina 2 oficina de Importaciones y exportaciones.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Coordina importaciones y exportaciones, así como la facturación a los clientes y pago a proveedores, verificando que cada uno de los colaboradores de cumplimiento a las atribuciones asignadas, realizando los informes respectivos en tiempo y valores.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Coordinar importaciones de productos de bodega de materia prima a Rodaco.

2. Conseguir firma de regente farmacéutica, hacer trámite de medicamentos, verificar permisos, dar orden de firma de póliza.
3. Coordinar importación de materias primas a maquiladores
4. Coordinar permisos, notificar a maquilas, enviar nota de envío.
5. Coordinar exportación en aduana.
6. Hacer reporte de importación y exportación para coordinador de operaciones.
7. Verificar facturas de triangulación verificando permisos de medicamentos de país, precios, cantidad y descripción.
8. Dar seguimiento al auxiliar de comercio exterior con las listas de empaque.
9. Listar y dar seguimiento a las atribuciones de sus colaboradores a cargo.
10. Pasar pedidos digitados en sistema a bodega; venta, reposición y muestra.
11. Hablar con gerentes de país para ver facturado y no facturado.
12. Enviar reporte de ingresos de importación.
13. Importar estuchería para granel junto a prospecto.
14. Entregar certificados de análisis.
15. Revisar y contabilizar cantidad de bultos que se despachan a los delegados de la SAT, y verificar la colocación de marchamos.
16. Determinar costos de los transportes de importación y exportación.
17. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)  
Elaborar reportes trimestrales de importación y coordinar con el reporte de exportación.

1. Elaborar facturas de material para destrucción de estuchería y medicamentos.
2. Pasar pedidos de lanzamiento y bonificación a bodega.
3. Revisar pedidos de venta
4. Facturar a los proveedores material rechazado por control de calidad.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso y cofia cuando se necesite.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

Exportaciones en tiempos no establecidos, facturación no correcta, pago de multas por tiempos en exportaciones.

**Máquinas o equipos:**

Computadora, impresora y fax.

**Información:**

Reporte de importaciones y exportaciones, lista de producción y reporte de facturación.

**Información Confidencial:**

Ninguna

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

Ninguna.

**Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión es: el asistente de importaciones y exportación y tres auxiliares.





## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Licenciatura en administración de empresas o carrera similar.

**Requisitos de experiencia:** Tres años en puesto similar, que incluya manejo de importación y exportación a nivel Centroamérica, además indispensable conocimiento del medio farmacéutico.

**Otras habilidades y destrezas:** Habilidad numérica, manejo de trazabilidad, liderazgo, servicio al cliente y toma de decisiones y manejo de personal.

**Posibilidad de Carrera:** Coordinador de operaciones

**Género o sexo:** Masculino o femenino.

**Edad requerida:** De 30 a 45 años

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario, licencia de conducir, vehículo propio.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Asistente de importaciones y exportaciones.
Departamento o área de trabajo:	Operaciones
Denominación del cargo superior inmediato:	Coordinador de operaciones
Ubicación física o instalaciones:	Segundo nivel del edificio de Rodaco, oficina 2 oficina de Importaciones y exportaciones.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Asiste al encargado en cuanto a facturación de ventas y digitación de pedidos; realizando todo lo operativo relacionado a las importaciones y exportaciones, desde el embarque de la materia prima hasta la facturación de los despachos de las exportaciones a realizar.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Elaborar facturas clasificadas como industriales y comerciales.
2. Reportar detalle de ventas por precio y unidad vendida y por distribuidor.
3. Digitar los pedidos a exportar, venta, reposición y muestra médica.

4. Revisar los pedidos contra la planilla de registros para saber que es lo que puede despachar.
5. Revisar la existencia en inventario
6. Elaborar el status de la venta y de reposiciones.
7. Elaborar el status de la muestra medica por mes y por año.
8. Enviar los cuadros de salida a los proveedores de servicio de exportación.
9. Revisar las pólizas a exportar.
10. Revisar las facturas de triangulación.
11. Programar embarques de mercancía
12. Coordinar cierre de listas de empaque con despacho.
13. Trasladar número de factura a despacho para la rotulación.
14. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Ingresar los precios al sistema para facturar.
2. Elaborar la distribución de costos.
3. Digitar las listas de empaque.
4. Enviar las guías aéreas a los distribuidores
5. Enviar de facturas para solicitar permisos en control de medicamentos.
6. Facturar estuchería para enviar por Courier.
7. Enviar los cuadros de salida a la empresa proveedora del servicio de exportación.
8. Auxiliar en importación.

9. Enviar facturas de muestra medica a la secretaria de gerencia de Guatemala.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso y cofia cuando se necesite.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

Exportaciones en tiempos no establecidos, facturación no correcta, pago de multas por tiempos en exportaciones

**Máquinas o equipos:** Computadora, impresora y fax.

**Información:** Reporte de importaciones y exportaciones, lista de producción, reporte de facturación, al encargado de importaciones y exportaciones.

**Información Confidencial:** Ninguna

**Responsabilidad por dinero y/o valores:** Ninguna.

**Supervisión:** Ninguna.



## PERFIL DE PUESTOS

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Perito contador ó bachiller comercial.

**Requisitos de experiencia:** Dos años en puesto similar, que incluya manejo de importación y exportación a nivel Centroamérica, además indispensable conocimiento del medio farmacéutico.

**Otras habilidades y destrezas:** Habilidad numérica, servicio al cliente y toma de decisiones.

**Posibilidad de Carrera:** Encargado de importaciones y exportaciones.

**Género o sexo:** Masculino o femenino.

**Edad requerida:** De 20 a 30 años

**Otros requisitos:** Disponibilidad de horario.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Encargado de compras
Departamento o área de trabajo:	Operaciones
Denominación del cargo superior inmediato:	Coordinador de operaciones
Ubicación física o instalaciones:	Segundo nivel del edificio de Rodaco, oficina 2, oficina de Importaciones y exportaciones.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Realizar las compras de toda índole en la empresa. Obteniendo los mejores beneficios tanto económicos como de calidad.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Recabar, analizar y registrar datos estadísticos para determinar la posibilidad de comprar a los precios establecidos por la compañía.
2. Obtener y registrar los datos para el análisis de costos para determinar los costos de manufactura/servicios dentro de las diferentes aéreas/departamentos de la compañía.

3. Dialogar con los vendedores de los distribuidores o sus respectivos jefes para negociar precios y/o obtener beneficios adicionales para la empresa.
4. Preparar informes gráficos y/o escritos de sus hallazgos.
5. Evaluar los hallazgos y hacer recomendaciones sobre cuáles son los mejores servicios/productos a comprar por calidad, precio así como también sus probables tiempos de entrega.
6. Recomendar cuando es pertinente, la compra de productos/servicios fuera de las especificaciones solicitadas, que cumplan de igual o mejor manera las especificaciones a un menor costo, previa discusión con la parte que solicita dicho producto/servicio.
7. Proporcionar informes y dar apoyo a las unidades que se lo solicite dentro de la compañía en todo lo relacionado a compras.
8. Ejecutar todas las compras de la compañía.
9. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Apoyar al coordinador de operaciones asistiéndole en las reuniones.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso y cofia cuando se necesite.

## **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

### **Errores:**

Cheques rechazados, producto defectuoso, incumplimiento en entrega de pedidos de compra, trabajos no realizados según cotizaciones.

### **Máquinas o equipos:**

Computadora, impresora y fotocopidora.

### **Información:**

Autorización de compras mayores, presentación de cotización, autorización de caja chica.

### **Información Confidencial:**

Informes de la agente de seguridad

**Responsabilidad por dinero y/o valores:** Ninguna.

**Supervisión:** Ninguna.





## PERFIL DE PUESTOS

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Perito contador con Pensum cerrado en administración de empresas.

**Requisitos de experiencia:** Dos años en puesto similar, que incluya manejo de compras de todo tipo, además indispensable conocimiento del medio farmacéutico y manejo de personal.

**Otras habilidades y destrezas:** Habilidad numérica, servicio al cliente y toma de decisiones.

**Posibilidad de Carrera:** Jefe de abastecimiento y logística.

**Género o sexo:** Masculino o femenino.

**Edad requerida:** De 25 a 35 años

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario, licencia de conducir, vehículo propio.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Encargado de bodega de despachos
Departamento o área de trabajo:	Operaciones
Denominación del cargo superior inmediato:	Coordinador de operaciones.
Ubicación física o instalaciones:	Primer nivel del edificio de Rodaco, bodega de despacho
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Velar por el adecuado manejo y abastecimiento de los productos que se necesitan exportar, verificando cumplir con las normas de buenas prácticas de manufactura y almacenamiento, además de dirigir y coordinar las actividades de todo el personal a cargo.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Coordinar el trabajo de asistentes y auxiliares de bodega.
2. Velar que el inventario de muestra médica y originales se mantenga cuadrado.
3. Coordinar que los pedidos de originales y muestras médicas se despachen en el tiempo estipulado o sea antes del cierre del mes.

4. Entregar pedidos de originales y muestras medicas al asistente para que el asigne los pedidos.
5. Revisar el Kardex y existencias para verificar algún problema de lotes, análisis de documentos para saber la procedencia y solución de problemas.
6. Elaborar requerimientos para solicitar estuches, para cambio de estuchería.
7. Elaborar requerimientos para inyect, para colocar el número de lote y registro en el producto original armado.
8. Coordinar la carga de los camiones cuando el producto se va a exportar.
9. Velar que los procedimientos y normas que se deben cumplir en la Bodega, se llevan a cabo sin excusa alguna.
10. Cumplir al 100% con las normas de buenas prácticas de manufactura.
11. Velar para que el personal de bodega mantenga los racks ordenados.
12. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo.

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Colocar números de factura a los bultos de cada pedido de acuerdo a reporte proporcionado por el departamento de facturación.
2. Asistir a cursos de capacitación.
3. Entregar listas de empaque al departamento de facturación.
4. Lavar la bodega de despachos cada mes.
5. Mantener limpia el área de trabajo.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso, arnés y cofia.

## **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

### **Errores:**

Despacho de producto a destinatarios erróneos, ordenes con más o menos producto.

### **Máquinas o equipos:**

Computadora, teléfono e impresora.

### **Información:**

Listas de entrega por producto, inventario de producto, bitácora de actividades diarias.

### **Información Confidencial:**

Ninguna.

### **Responsabilidad por dinero y/o valores:**

Ninguna.

### **Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión son catorce auxiliares de bodega de despacho y un asistente.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Perito contador con estudios universitarios.

**Requisitos de experiencia:** Inventarios, conocimiento de estándares y normas de control de calidad, buenas prácticas de manufactura, de almacenamiento y de estibamiento de cajas.

**Otras habilidades y destrezas:** Numérica, habilidad para dirigirse en público, toma de decisiones, organización de todo tipo de actividades.

**Posibilidad de Carrera:** Asistente de abastecimiento y logística.

**Género o sexo:** Masculino.

**Edad requerida:** De 25 a 35 años

**Otros requisitos:** Disponibilidad de horario.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:

Encargado de bodega de  
materia Prima

Departamento o área de trabajo:

Operaciones

Denominación del cargo superior inmediato:

Coordinador de operaciones.

Ubicación física o instalaciones:

Primer Nivel del edificio de  
Rodaco, Bodega de Materia Prima

Horario:

8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Coordinar actividades de almacenamiento y movilización de materiales y productos, realizados por el personal a su cargo. Llevar el control de todo ingreso de importación a bodega y del inventario cuadrado, administrando de manera adecuada los movimientos internos de la bodega de materia y de las áreas con las que tiene relación.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Supervisar la preparación de órdenes de producción diaria.
2. Supervisar el ingreso de producto, empaque, prospecto, etc.
3. Supervisar la rotulación de todo ingreso a bodega de materia prima.
4. Cumplir y dar seguimiento a las metas semanales.

5. Elaborar el informe para la reunión con coordinación de operaciones semanal.
6. Verificar entrega de ordenes de producción
7. Elaborar programa de inventarios selectivos
8. Supervisar la preparación de órdenes de producción
9. Supervisar del ingreso de mercadería a la bodega por medio de importación.
10. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Supervisar y dar seguimiento de resultados de inventarios físicos.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, caso, arnés y cofia.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

Elaboración de rótulos con lotes equivocados, mal conteo de producto recibido que después falte en bodega, que el ingreso al sistema no sea como viene en las facturas (cantidades de productos, cantidades correctos, lotes o vencimientos).

**Máquinas o equipos:**

Computadora, teléfono e impresora.

**Información:**

Informe mensual de ingresos a bodega, reporte mensual, ordenes y cuanta mercadería se recibe en el mes.

**Información Confidencial:**

Ninguna.

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

Ninguna.

**Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión son 6 auxiliares de bodega de materia prima.





## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACION DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Perito contador con estudios universitarios.

**Requisitos de experiencia:** Inventarios, conocimiento de estándares y normas de control de calidad, buenas prácticas de manufactura, de almacenamiento y de estibamiento de cajas.

**Otras habilidades y destrezas:** numérica, habilidad para dirigirse en público, toma de decisiones, organización de todo tipo de actividades.

**Posibilidad de Carrera:** Jefe de importaciones y exportaciones.

**Género o sexo:** Masculino.

**Edad requerida:** De 25 a 35 años

**Otros requisitos:** Disponibilidad de horario.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Encargado de acondicionamiento
Departamento o área de trabajo:	Operaciones
Denominación del cargo superior inmediato:	Coordinador de operaciones
Ubicación física o instalaciones:	Primer nivel del edificio de Rodaco, oficina 1 Acondicionamiento.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Es el encargado de acondicionar todo pedido solicitado por el cliente, coordinado el traslado del producto, empaque, y blísteres de la bodega de materia prima; definir y supervisar el área de acondicionamiento que lo prepara, planificando fechas y horarios de entrega a bodega de despacho, quien concluye el ciclo con la exportación del producto.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Velar por la eficiencia y eficacia en la utilización del equipo, tiempo, materiales y el personal de forma diaria.
2. Definir los objetivos, metas y tiempos de acondicionamiento mensual.

3. Planificar, programar y supervisar los estudios tendientes al desarrollo de tecnología propia, con el propósito de poner en práctica nuevos programas de acondicionamiento
4. Velar por la adecuada programación y cumplimiento de los presupuestos de acondicionamiento, coordinando sus funciones como los requerimientos de mercadeo, ventas y administración.
5. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Realizar entrevista final, para ocupar plazas vacantes en área de acondicionamiento de acuerdo a necesidades.
2. Incentivar a cada colaborador a su cargo para el alcance de metas de acondicionamiento.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Uniforme y cofia, casco, arnés y bata cuando se necesite.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

Mal acondicionamiento de producto, incorrecta manipulación del producto, incumplimiento en tiempos de entrega.

**Máquinas o equipos:**

Computadora, teléfono e impresora.

**Información:**

Informe semanal de pedidos

**Información Confidencial:**

Ninguna.

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

No posee.

**Supervisión:**

El personal bajo esta línea de supervisión es: un asistente de acondicionamiento de producto, cuatro supervisoras y veinticinco auxiliares.



## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Pensum cerrado en administración de empresas.

**Requisitos de experiencia:** Manejo de personal, conocimiento de estándares y normas de producción en el medio farmacéutico, estándares de control de calidad entre ellos, buenas prácticas de manufactura, buenas prácticas de almacenamiento.

**Otras habilidades y destrezas:** Manejo de trazabilidad, habilidad numérica, manejo de presión, manejo de personal, liderazgo, toma de decisiones.

**Posibilidad de Carrera:** Jefe de logística y abastecimiento.

**Género o sexo:** Masculino o femenino.

**Edad requerida:** De 30 a 35 años

**Otros requisitos:** Disponibilidad de horario.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE:	Secretaria - recepcionista
Departamento o área de trabajo:	Recursos humanos
Denominación del cargo superior inmediato:	Jefe de recursos humanos.
Ubicación física o instalaciones:	Primer nivel del edificio de Rodaco, oficina 1.
Horario:	8:00 a 17:00 horas

### OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

Es la responsable del primer servicio al cliente interno y externo que brinda la empresa. Siendo su principal función la atención de planta telefónica y atención a proveedores, clientes y colaboradores.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**FUNCIONES PRINCIPALES:**(diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Elaborar contraseñas a los proveedores de forma diaria.
2. Recibir facturas de los diferentes departamentos y trasladarlas a contabilidad en original y copia diariamente.
3. Asistir secretarialmente a recursos Humanos en lo relacionado a gestión del personal.
4. Realizar todas las tareas que le sean asignadas, relacionadas con su puesto de trabajo

**FUNCIONES SECUNDARIAS:** (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. Archivar los documentos que se le asignan en recursos humanos diariamente.
2. Apoyar en actividades y proyectos de recursos humanos de forma semanal y mensual.

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

Bata, cofia y casco.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:**

Facturas no entregadas a sus destinatarios en tiempos establecidos, llamadas trasladadas a receptor erróneo y/o en espera por mucho tiempo sin respuesta.

**Máquinas o equipos:**

Teléfono, computadora e impresora.

**Información:**

Facturas originales, llamadas solicitadas, proyectos de recursos humanos.

**Información Confidencial:** Ninguna

**Responsabilidad por dinero y/o valores:** Ninguna

**Supervisión:** Ninguna.

---

## PERFIL DEL PUESTO

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

**Requisitos de educación:** Secretaria oficinista o bilingüe.

**Requisitos de experiencia:** Utilización de planta telefónica.

**Otras habilidades y destrezas: Verbal:** Habilidad para hablar por teléfono, organización de todo tipo de actividades.

**Posibilidad de Carrera:** Auxiliar de recursos humanos

**Género o sexo:** Femenino

**Edad requerida:** De 20 a 30 años

**Otros requisitos:** Presentación formal, disponibilidad de horario.

### RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

(Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud)

Químicos, se realizan fumigaciones de forma semanal o mensual, en estos horarios de preferencia no quedarse laborando. Efectos de salud, dolor de cabeza, dormirse la boca.



## CAPITULO 7

### 7. REFERENCIAS

- Cabrera, A. (2005). **Actualización del manual de funciones y elaboración del reglamento interno de trabajo para el área de Recursos humanos del centro de capacitación y promoción de San Antonio.** Tesarios. Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento humano.** (1era. edición). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). **Administración de Recursos Humanos.** (5ta. edición). México, D.F. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (7ma., edición). México, D.F. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.** (8va. edición). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill / interamericana editores, S.A. de C.V.
- García, E. (2009). **Reorganización de los puestos y funciones en la empresa Inversiones Argento, S.A.** Tesarios. Universidad Panamericana de Guatemala.
- Koontz H. y Weihrich H. (2003) **Administración una perspectiva global.** (12va. edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Menfil, G. (2009). **El análisis y la descripción de puestos como herramienta para identificar los perfiles de puestos, para lograr**

**personal eficiente y eficaz en la empresa Merinsa.** Tesarios. Universidad Panamericana de Guatemala.

- **Morales, N. (2009). Proceso de reclutamiento y selección de personal y elaboración del programa de inducción general y descripción de puestos de refinería planta de cementos asfálticos.** Flores Peten. Tesarios. Universidad Panamericana de Guatemala
- **Morales, J. y Velandía, N. (1999). Estrategia y Sistema salarial o de compensación.** (3era. edición). México: Editorial McGraw-Hill
- **Muñoz, N. (2009). Las competencias laborales del gerente de recepción en hoteles internacionales. Marzo 2009.** Tesis. Universidad Rafael Landívar. Ciencias económicas. Guatemala.
- **Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración.** (8va. edición). México.: Editorial Pearson Educación.
- **Samayoa, W. (2006). Diagnostico de necesidades de capacitación de los vendedores de empresas distribuidoras de vehículos japoneses.** Tesarios. Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas. Guatemala.
- **Universidad Panamericana (2006). Manual de estilo de trabajos académicos.** Guatemala.
- **Universidad Panamericana (2009). Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida –PED-.** Guatemala
- **Vásquez, M. (2008). Manuales administrativos y su relación con el cumplimiento de funciones del personal del Centro Médico Emmanuel**

**de la ciudad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Tesarios.  
Universidad Panamericana de Guatemala.**

- **Werther y Davis (2000). Administración de personal de recursos humanos. (5ta. Edición). México: McGraw-Hill.**

# **ANEXOS**



**TEMA:** Análisis y descripción de puestos, como herramienta para identificar los perfiles de puestos, en el área administrativa, en la empresa RODACO, S.A.

**INSTRUCCIONES:** Lea y analice detenidamente cada pregunta.

El presente cuestionario es estrictamente con fines académicos, y tiene como objetivo recopilar la información del puesto que desempeña, por lo que se le solicita su colaboración para contestar cada ítem descrito.

### INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Denominación del cargo superior inmediato: \_\_\_\_\_

Ubicación física o instalaciones \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:** (En un máximo de tres frases conteste: ¿Por qué existe el puesto? Exponga el propósito fundamental del mismo.)

---

---

---

**DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:** (Resuma las estadísticas relativas al puesto que ayuden a describir la magnitud de los resultados finales afectados por el mismo, presupuestos de ventas, de gastos, de nómina, unidades bajo su responsabilidad)

---

---

---

**2.- FUNCIONES**

Describe las **FUNCIONES PRIMARIAS** del puesto, señalando la periodicidad con la que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

(Si necesita, puede anexar hojas)

Describe las **FUNCIONES SECUNDARIAS** del puesto, señalando la periodicidad con la que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

(Si necesita, puede anexar hojas)

Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones

---

---

---

---

---

**3.- CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

¿Está realizando ahora labores innecesarias? Si es así, descríbalas

---

---

¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el puesto?  
Si es así, descríbalas

---

---

**4.- EDUCACIÓN**

Marque X sobre la línea que indique los requerimientos educativos del pues  
puesto (No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos)

- a) \_\_\_ No se requiere educación formal.
- b) \_\_\_ Años de educación media o equivalente.
- c) \_\_\_ Años de educación superior o universitaria.
- d) Título universitario \_\_\_\_\_.
- e) Posgrado en \_\_\_\_\_.

Indique el grado de educación que tenía cuando ocupó el puesto.

---

Haga una lista de cursos especializados, temas o capacitación adicional que son  
necesarios.

---

---

### 5.- EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, similar o relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ninguna             | <input type="checkbox"/> Uno a tres años   |
| <input type="checkbox"/> Menos de tres meses | <input type="checkbox"/> Tres a cinco años |
| <input type="checkbox"/> Tres meses a un año | <input type="checkbox"/> Más de cinco años |

¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

\_\_\_\_\_

¿A qué puesto esperaría ser promovido? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 6.- NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- Frecuente. Todas las tareas, salvo las variaciones menores, son analizados por el supervisor.
- Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignación. Seguir métodos, procedimientos establecidos.
- Ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas.  
Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
- Supervisión limitada. La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.



ANEXO No. 1 Boleta de Encuesta

\_\_\_ Los objetivos están delimitados. El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar los resultados.

\_\_\_ Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen dificultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

¿Cuáles son la naturaleza y alcance de cualquier decisión independiente que realice? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica? No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_

Si es "Si" ¿Quién aprueba? \_\_\_\_\_

¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas? No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_

Si es "Si" ¿Quién aprueba? \_\_\_\_\_

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿De qué manera se descubren o verifican esos errores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuál sería el efecto de esos errores sino se descubrieran?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7.- HABILIDADES O DESTREZAS**

Haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo.  
(Por ejemplo, grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

---

---

Haga una lista de las habilidades relacionadas con el cargo que tenía cuando ingresó al trabajo.

---

---

**8.- RESPONSABILIDADES POR MAQUINAS O EQUIPOS**

Máquinas o equipos que utiliza:      Continuamente      Con frecuencia      En ocasiones

Máquinas o equipos que utiliza:	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

**9.- RESPONSABILIDADES POR INFORMACIÓN**

Haga una lista de los principales reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia y determine para quién es cada reporte:

Reporte	Dirigido a:
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué tipo de información de carácter confidencial es la que usted maneja?

---

---

**10.- RESPONSABILIDADES POR MANEJO DE DINERO O VALORES**

Señale el promedio diario \_\_ semanal \_\_ de dinero o valores corrientes que permanezcan bajo su custodia \_\_\_\_\_.

**11.- RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN**

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas indique.

Por supervisión directa: (personas que dependen directamente de usted) \_\_\_\_\_ señalar:

1.- El tipo de supervisión; por ejemplo, general por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación de trabajo, coordinación de actividades, etc.

---

---

2.- El nivel ocupacional de tales personas; por ejemplo, directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico u operativo.

---

---

Supervisión indirecta: sobre cuántas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un supervisor jerárquico).

---

---

---

## 12.- RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

Los factores de riesgo son los siguientes: químicos (gases, vapores, material particulado sea polvo o líquido) físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas); biológicas (microorganismos de origen, vegetal, animal, orgánico, inorgánico); ergonómico, psicosocial, condiciones físicas defectuosas (instalaciones locativas, mecanismos, incendio eléctrico).

Efecto en su salud: lesiones de poca importancia, incapacidad temporal o parcial, incapacidad definitiva parcial, incapacidad definitiva total, muerte.

Tipo de Riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Agradezco el tiempo brindado para responder las preguntas, las cuales serán de forma confidencial y para fines exclusivos de estudio académico.

\_\_\_\_\_  
Firma del titular del puesto

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato



**TEMA:** Análisis y descripción de puestos, como herramienta para identificar los perfiles de puestos, en el área administrativa, en la empresa RODACO, S.A.

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

Departamento o área de trabajo: \_\_\_\_\_

Denominación del cargo superior inmediato: \_\_\_\_\_

Ubicación física o instalaciones \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO:

\_\_\_\_\_

#### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES: (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO No. 2 Descripción y perfil del puesto**

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FUNCIONES SECUNDARIAS: (diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádica)**

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Equipo de Seguridad e Higiene que necesita para realizar sus funciones**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANEXO No. 2 Descripción y perfil del puesto

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR:**

**Errores:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Máquinas o equipos:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Información:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Información Confidencial:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Responsabilidad por dinero y/o valores:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Supervisión:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PERFIL DEL PUESTO**

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

**Requisitos de educación:**

---

---

**Requisitos de experiencia:**

---

---

**Otras habilidades y destrezas:**

---

---

**Posibilidad de Carrera:**

---

---

**Género o sexo:** \_\_\_\_\_

**Edad requerida:** \_\_\_\_\_

**Otros requisitos:**

---

**RIESGOS EXPUESTOS EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:**

**Factor de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud:**

---

---



### ANEXO 3

#### RESULTADOS DE PREGUNTAS, FORMATO ANÁLISIS DE PUESTOS

#### ANÁLISIS DEL PUESTO

**0. IDENTIFICACION DEL PUESTO:** Se refiere a la pregunta número uno del formato de análisis de puestos.

<b>Número de Colaboradores entrevistados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Resultados</b>
<b>15</b>	Gerente General	EL total de los entrevistados identifican su puesto de trabajo. diez de diez.
	Gerente de operaciones	
	Coordinador de operaciones	
	Jefe de control de calidad	
	Jefe de contabilidad	
	Jefe de recursos humanos	
	Asistente de recursos humanos	
	Jefe de abastecimiento y logística	
	Encargado de importaciones y exportaciones	
	Asistente de importaciones y exportaciones	
	Encargado de compras	
	Encargado de bodega de despachos	
	Encargado de bodega de materia prima	
	Encargado de Acondicionamiento	
Recepcionista		

## RESULTADOS DE PREGUNTAS, FORMATO ANÁLISIS DE PUESTOS

**1. CONOCIMIENTO DE LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES:** da respuesta a las preguntas número dos y tres del formato de análisis de puestos.

Número de Colaboradores entrevistados	Nombre del puesto	Resultados
11	Encargado de Bodega de Materia Prima	No tienen clara la definición de sus funciones y en algunos casos existe duplicidad al realizarlas en su puesto de trabajo. Siete de diez.
	Encargado de Bodega de Despachos	
	Encargado de Importaciones y Exportaciones	
	Asistente de Importaciones y Exportaciones	
	Jefe de Abastecimiento y Logística	
	Encargado de acondicionamiento	
	Recepcionista	
	Jefe de contabilidad	
	Coordinador de Operaciones	
	Encargado de Compras	
Jefe de Contol de Calidad		
4	Gerente general	Si concen las funciones a desarrollar en su puesto, aunque no tienen algo por escrito. Tres de diez.
	Gerente de operaciones	
	Jefe de recursos humanos	
	Asistente de recursos humanos	

## RESULTADOS DE PREGUNTAS, FORMATO ANÁLISIS DE PUESTOS

**2. EDUCACIÓN, EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO:** el objetivo es definir si al momento de ser contratado el ocupante del puesto, había adquirido previo a su ingreso, alguna de estas tres variables definidas en las preguntas número cuatro, cinco y siete del formato de análisis del puesto.

Número de Colaboradores entrevistados	Nombre del puesto	Resultados
2	Gerente de operaciones	Posee educación y habilidades pero no experiencia. Uno de diez.
	Coordinador de operaciones	
3	Gerente general	Si posee las 3 variables, las cuales le fueron requeridas al momento de su contratación. Dos de diez.
	Jefe de contabilidad	
	Jefe de recursos humanos	
10	Asistente de importaciones e exportaciones	Únicamente posee experiencia, por ser la única variable requerida al optar al puesto que desempeña. Siete de diez.
	Jefe de control de calidad	
	Asistente de recursos humanos	
	Encargado de compras	
	Encargado de bodega de materia prima	
	Encargado de bodega de despachos	
	Encargado de importaciones e exportaciones	
	Jefe de abastecimiento y logística	
	Encargado de acondicionamiento Recepcionista	

## RESULTADOS DE PREGUNTAS, FORMATO ANÁLISIS DE PUESTOS

**3. NIVEL DE EDUCACIÓN:** El objetivo de esta pregunta en la entrevista, es determinar el nivel académico que posee cada encuestado en el puesto que desempeña, descrita en el numeral cuatro del análisis de puestos.

Número de Colaboradores entrevistados	Nombre del puesto	Resultados
2	Encargado de bodega de materia prima	Educación Básica no terminada. Uno de diez.
	Encargado de bodega de despachos	
5	Gerente general	Egresados Universitarios. Tres de diez.
	Gerente de operaciones	
	Jefe de recursos humanos	
	Jefe de contabilidad	
	Jefe de control de calidad	
8	Encargado de importacion y exportacion	Nivel Medio (Diversificado). Seis de diez.
	Jefe de abastecimiento y logistica	
	Encargado de acondicionamiento	
	Coordinador de operaciones	
	Asistente de importación y exportación	
	Asistente de Recursos Humanos	
	Encargado de Compras	
	Repcionista	

## RESULTADOS DE PREGUNTAS, FORMATO ANÁLISIS DE PUESTOS

**4. HABILIDADES SOLICITADAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO DE TRABAJO:** Se define en la pregunta número siete del formato de análisis de puesto, su objetivo es determinar cuales son las habilidades que posee el personal en su puesto de trabajo, y si estas son las indicadas para el mismo.

Número de Colaboradores entrevistados	Nombre del puesto	Resultados
1	Jefe de recursos humanos	Analítico, numérico y supervisión de personal. Uno de diez.
2	Recepcionista	Servicio al cliente y manejo de equipo de cómputo y manejo de personal. Uno de diez.
	Asistente de recursos humanos	
2	Gerente general	Habilidades de tipo gerencial, supervisión, organización, dirección y control. Uno de diez.
	Gerente de operaciones	
10	<u>Coordinador de Operaciones</u>	No fueron requeridas habilidades para optar al puesto. Respuesta resultado del nivel académico y desconocimiento, quienes no identifican el tipo de habilidad que poseen para el puesto de trabajo que desempeñan. Siete de diez.
	Encargado de compras	
	Jefe de Abastecimiento y Logística	
	Encargado de acondicionamiento	
	Jefe de contabilidad	
	Encargado de Bodega de Materia Prima	
	Encargado de Bodega de Despachos	
	Encargado de Importación y Exportación	
	Jefe de Control de Calidad	
	Asistente de importación y exportación	

## RESULTADO DE PREGUNTAS FORMATO ANÁLISIS DE PUESTOS

**5. CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES:** Esta pregunta encierra el conocimiento de las responsabilidades de toda índole, desglosadas en el formato de análisis de puestos, en los numerales ocho, nueve, diez y once.

Número de Colaboradores entrevistados	Nombre del puesto	Resultados
3	Gerente General	Información, máquinas y equipos, manejo de valores y supervisión. Dos de diez.
	Gerente de operaciones	
	Jefe de recursos humanos	
5	Jefe de Abastecimiento y Logística	Máquinas y equipos, manejo de valores y supervisión; información no en su totalidad porque no se tiene por escrito la clase de informes a desarrollar, únicamente la información confidencial. Tres de diez.
	Jefe de Control de calidad	
	Coordinador de operaciones	
	Jefe de contabilidad Encargado de Acondicionamiento	
7	Asistente de importaciones y exportaciones	Desconocimiento, en algunos casos por duplicidad o falta de involucramiento. Cinco de diez.
	Encargado de Bodega de Despachos	
	Encargado de Bodega de Materia Prima	
	Encargado de Importaciones y exportaciones	
	Asistente de Recursos Humanos	
	Recepcionista	
	Encargado de Compras	

## RESULTADOS DE PREGUNTAS, FORMATO ANÁLISIS DE PUESTOS

**6. CONOCIMIENTO DE FACTORES DE RIESGO DENTRO DE LA EMPRESA:** La finalidad es verificar si los encuestados conocen los factores de riesgo existentes y cuales aplican para la empresa en el desarrollo de sus funciones, pregunta identificada en el numeral doce del formato de análisis de puestos.

Número de Colaboradores entrevistados	Nombre del puesto	Resultados
2	Recepcionista	Desconocimiento por reciente ingreso y por permanecer el mínimo de tiempo en el que desarrolla sus actividades dentro de la empresa. Uno de diez.
	Gerencia general	
13	Jefe de abastecimiento y logística	Químicos y físicos. Nueve de diez.
	Gerencia de operaciones	
	Jefe de control de calidad	
	Coordinador de operaciones	
	Jefe de contabilidad	
	Asistente de importaciones y exportaciones	
	Encargado de Acondicionamiento	
	Encargado de bodega de despachos	
	Encargado de bodega de materia prima	
	Encargado de importaciones y exportaciones	
	Asistente de recursos humanos	
	Jefe de recursos humanos	
	Encargado de compras	

## RESULTADOS DE PREGUNTAS, FORMATO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**7. PERIODICIDAD AL REALIZAR LAS TAREAS:** El objetivo es identificar si conocen la periodicidad con la que deben desarrollar las funciones dentro del puesto de trabajo. Pregunta identificada en el formato de descripción de puestos.

Número de Colaboradores entrevistados	Nombre del puesto	Resultados
2	Gerente general	Mensual y anual. Uno de diez.
	Gerente de operaciones	
7	Coordinador de operaciones	Semanal. Cinco de diez.
	Jefe de control de calidad	
	Jefe de recursos humanos	
	Jefe de contabilidad	
	Asistente de recursos humanos	
	Encargado de importaciones y exportaciones	
	Jefe de abastecimiento y logística	
6	Encargado de acondicionamiento	Diario. Cuatro de diez.
	Encargado de bodega de despachos	
	Encargado bodega de materia prima	
	Encargado de compras	
	Recepcionista	
	Asistente de importaciones y exportaciones	



## RESULTADOS DE PREGUNTAS, FORMATO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**8. USO DE EQUIPO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE:** La pregunta tiene como resultado verificar si los entrevistados tienen conocimiento del uso del equipo y cuando es necesario utilizarlo. Pregunta identificada en el formato de descripción de puestos

Número de Colaboradores entrevistados	Nombre del puesto	Resultados
6	Jefe de control de calidad	Casi siempre. Cuatro de diez.
	Jefe de recursos humanos	
	Asistente de recursos humanos	
	Encargado de compras	
	Recepcionista	
	Encargado de acondicionamiento	
9	Jefe de contabilidad	Siempre. Seis de diez.
	Encargado de abastecimiento y logística	
	Encargado de bodega de despachos	
	Encargado de bodega de materia prima	
	Encargado de importaciones y exportaciones	
	Gerente general	
	Coordinador de operaciones	
	Gerente de operaciones	
	Asistente de importaciones y exportaciones	

## RESULTADOS DE PREGUNTAS, FORMATO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### 9. TOMA DE DECISIONES SEGÚN EL GRADO DE RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:

La finalidad de esta pregunta es conocer el nivel de decisión que poseen los ocupantes de los puestos, que por tener personal a cargo es indispensable tenerla o desarrollarla.

Pregunta identificada en el la descripción de puestos.

Número de Colaboradores entrevistados	Nombre del puesto	Resultados
4	Encargado bodega de materia prima	NO toma decisiones sino es con la autorización del jefe inmediato. Tres de diez.
	Encargado de bodega de despachos	
	Recepcionista	
	Asistente de recursos humanos	
11	Gerente general	SI, toma decisiones de acuerdo a sus responsabilidades, algunas veces las de otros departamentos para agilizar sus procesos. Siete de diez.
	Gerente de operaciones	
	Coordinador de operaciones	
	Jefe de control de calidad	
	Jefe de recursos humanos	
	Jefe de contabilidad	
	Encargado de importaciones y exportaciones	
	Jefe de abastecimiento y logística	
	Encargado de acondicionamiento	
	Encargado de compras	
	Asistente de importaciones y exportaciones	



Anexo 4

## PRESUPUESTO

### **Presupuesto de inversión total: Q8200.00**

El presupuesto a invertir en la presente investigación será únicamente en materiales, impresión y encuadernación los manuales de perfiles y puestos por departamento, incluyendo en el presupuesto la capacitación de la persona que será la encargada de realizar todo el proceso, siendo el encargado el departamento de recursos humanos para desarrollar dicho proyecto con las herramientas actuales.

La inversión esta desglosada de la siguiente forma:

CAPACITACION DE PERSONAL	Q1200.00
MATERIALES	Q1500.00
IMPRESIÓN Y ENCUADERNACION	Q1300.00
ASESORIA DE SEGUIENTO Y CONCLUSION	
DEL PROYECTO	Q4,200.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>Q8,200.00</b>

La inversión se solicita incluir en el presupuesto 2011.

Amatitlán, 11 de enero de 2010.

Licenciado  
César Augusto Custodio Cóbar  
Decano  
Universidad Panamericana de Guatemala

Respetable Lic. Custodio:


Con el deseo de que todas sus actividades se estén llevando a cabo con éxito, le saludo.

Quiero a la vez, por este medio dar a conocer que la Sra. Ana María Aroche de Ramos ha solicitado desarrollar su Práctica Empresarial Dirigida (PED) en esta institución, el tema que se le ha autorizado es **EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COMO HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICAR LOS PERFILES DE PUESTOS, EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, EN LA EMPRESA RODACO, S.A.**

Me permito informarle que dicha solicitud ha sido aprobada para realizar la práctica y utilizar el nombre de la empresa para fines de estudio, ya que consideramos que sería de beneficio tanto para la solicitante como para la empresa.

Sin otro particular me suscribo.

Saludos Cordiales.



Lic. Juan Francisco Letona  
Gerente de Operaciones

cc: Archivo



**RODACO**  
RODACO, S. A.