



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS PARA FARMACENTER
EN COMAYAGÜELA.**

SUSTENTADO POR:

ÁMBAR FABIOLA RODRÍGUEZ CASCO

URANIA MURILLO FLORES

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A.**

ENERO, 2025



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL/PRORRECTOR

ROGER MARTÍNEZ MIRAL

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS



**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE
MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS PARA FARMACENTER
EN COMAYAGÜELA.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR METODOLÓGICO

PATRICIA VIANNEY VILLALTA RIVERA

ASESOR TEMÁTICO

MARTHA DINORA IRÍAS FLORES

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARÍA ELENA MORAZÁN BARRIENTOS

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

DORIS JEANETH HERNÁNDEZ HENRÍQUEZ

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025

Ámbar Fabiola Rodríguez Casco

Urania Murillo Flores

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS PARA FARMACENTER EN COMAYAGÜELA

**ÁMBAR FABIOLA RODRÍGUEZ CASCO
URANIA MURILLO FLORES**

Resumen:

Este estudio se realizó con el propósito de optimizar la eficiencia operativa y la gestión del talento humano en una farmacia a través de la implementación de una estructura organizacional y la elaboración de un manual de puestos y salarios. Se emplearon métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas, cuestionarios y descriptores de puestos, en su metodología. Se efectuó un análisis con la información recolectada para diagnosticar la situación actual de la organización, a partir de estos datos, se propuso una estructura organizacional y se aplicaron los descriptores de puesto para poder obtener la información necesaria para elaborar el manual de puestos y salarios. El estudio concluyó que una estructura organizacional adecuada y un manual de puestos y salarios son fundamentales para el éxito de la farmacia FARMACENTER. Al no contar con una estructura formal ni con un manual de puestos que apoye a su gerente o administrador, se recomendó a FARMACENTER la implementación de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios.

Palabras claves: Eficiencia, Estructura Organizacional, Implementación, Manual de Puestos y Salarios, Responsabilidad.



GRADUATE SCHOOL

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE
MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS PARA FARMACENTER
EN COMAYAGÜELA**

**ÁMBAR FABIOLA RODRÍGUEZ CASCO
URANIA MURILLO FLORES**

Abstract:

This study was conducted with the purpose of optimizing operational efficiency and human talent management in a pharmacy through the implementation of an organizational structure and the development of a job and salary manual. Qualitative and quantitative methods, including surveys, questionnaires, and job descriptors, were employed in its methodology. An analysis was conducted with the collected information to diagnose the current situation of the organization. Based on these data, an organizational structure was proposed, and job descriptors were applied to obtain the necessary information to develop the job and salary manual. The study concluded that an adequate organizational structure and a job and salary manual are fundamental for the success of the FARMACENTER pharmacy. As there was no formal structure or job manual to support its manager or administrator, it was recommended that FARMACENTER, implement an organizational structure and a job and salary manual.

Keywords: Efficiency, Implementation, Job and salary Manual, Organizational Structure, Responsibility.

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme en este camino hacia la realización de mi propósito, a mi hijo por su apoyo incondicional y comprensión en cada etapa de este proyecto, por ser el motor de mi inspiración y motivación, A mis amigos y compañeros, que han estado a mi lado durante esta travesía, brindándome su ánimo y apoyo incondicional. sus palabras de aliento han sido una fuente de motivación invaluable. Y a todos aquellos que de alguna manera han contribuido a la culminación de este proyecto, les agradezco de corazón.

Urania Murillo Flores

A Dios, por darme la perseverancia para alcanzar mis metas, a mis hijos, esposo y familia por su compañía, paciencia y colaboración en este arduo camino su amor y apoyo incondicional. Sus palabras de aliento y su compañía han sido un pilar fundamental en mi vida, gracias por inspirarme a dar lo mejor de mí, a mis catedráticos y mentores, quienes con su paciencia, dedicación y conocimiento me han guiado en esta travesía académica. Finalmente, dedico este trabajo a todas aquellas personas que creen en el poder del conocimiento y la educación para transformar vidas.

Ámbar Fabiola Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por brindarnos la oportunidad de alcanzar esta nueva meta profesional, un logro que nos llena de satisfacción y alegría. También deseamos expresar nuestra gratitud a nuestros catedráticos, quienes, nos acompañaron con su valiosa enseñanza, experiencia y dedicación, han sido pilares fundamentales en nuestro aprendizaje, a nuestras asesoras Msc. Patricia Vianney Villalta Rivera y Msc. Martha Dinora Irías Flores, por acompañarnos en la elaboración de este proyecto, su experiencia y conocimiento han sido una fuente invaluable de aprendizaje para nosotros. A nuestros amigos y familiares, por su ánimo y motivación. Gracias por estar allí en los momentos de dificultad y celebración. Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, por brindarnos las oportunidades y recursos necesarios para el desarrollo de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA **VIII**

AGRADECIMIENTO **IX**

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **1**

1.1. INTRODUCCIÓN **1**

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA **2**

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA **3**

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA **3**

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA **4**

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN. **4**

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO **5**

1.4.1 OBJETIVO GENERAL **5**

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS **5**

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO **5**

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO **7**

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL **7**

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO **7**

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO- ENTORNO **9**

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN **10**

2.2.1 DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL **10**

2.2.3 MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS **12**

2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO	14
2.3.1 BASES TEÓRICAS	15
2.3.1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
2.3.1.2 PLANIFICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
2.3.1.3 PROCESO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	19
2.3.1.3 SATISFACCIÓN LABORAL	22
2.3.1.4 APLICACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL	23
2.3.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL	25
2.3.2.2 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	25
2.3.2.3 DIMENSIONES BÁSICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	26
2.3.4. MANUALES DE PUESTOS	26
2.3.4.1 COMPONENTES DE MANUALES DE PUESTOS Y SALARIOS	27
2.3.4.2 BENEFICIOS DEL MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS	27
2.3.4.4 PROPÓSITO DEL ANÁLISIS DE PUESTO	28
2.3.4.6 CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS	29
2.4.1 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS	30
2.4.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	31
2.5 MARCO LEGAL	33
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	36
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	36
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA	36
3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	38
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	39
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS	40
3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	41
3.3.1 POBLACIÓN	41

3.3.2 MUESTRA	41
3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.	42
3.4.1 TÉCNICAS	42
3.4.2 INSTRUMENTOS	42
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	44
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	44
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	46
4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	46
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.	46
4.2.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y DESCRIPTORES DE PUESTOS A LOS EMPLEADOS OPERATIVOS Y GERENCIALES DE FARMACENTER.	46
4.2.2 ANALISIS DE LA APLICACIÓN DEL FORMATO PARA DESCRIPTORES DE PUESTO.	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1 CONCLUSIONES	63
5.2 RECOMENDACIONES	64
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	66
6.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS PARA FARMACENTER EN COMAYAGÜELA.	66
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	66
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	67
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	68
6.4.1 DESCRIPCIÓN	68
INSTRUCCIONES COMO UTILIZAR LA ESCALA DE MEDICIÓN:	107

INSTRUCCIONES COMO UTILIZAR LA ESCALA DE MEDICIÓN:	116
6.4.2 DESARROLLO	117
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	121
6.6.1 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	123
6.6.2 PRESUPUESTO	124
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	125
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS	130
ANEXO 1 ENCUESTA PARA GERENTE Y JEFES	130
ANEXO 2 ENCUESTA PARA SUBALTERNOS Y OPERARIOS	135
ANEXO 3 FORMATO DESCRIPTOR DE PUESTOS	140
ANEXO 4 FORMATO DE ANALISIS DE PUESTO	142
ANEXO 5 FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTO	152
ANEXO 6 CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA	156

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Muestra las “Dimensiones básicas del diseño organizacional”.	26
Ilustración 2 Las tres fases de la información sobre el análisis de puestos.	27
Ilustración 3 Esquema de Variables	38
Ilustración 4 Esquema de Enfoques y métodos	41

Ilustración 5 Años de Experiencia de los jefes	47
Ilustración 6 Tareas del Profesional asignadas por los jefes a empleados.	47
Ilustración 7 Claridad en las responsabilidades de los puestos de trabajo.	48
Ilustración 8 Elaboración de puestos. Asignaciones por especialización	49
Ilustración 9 Modelo de estructura organizacional	50
Ilustración 10 Años de Experiencia de los empleados.	51
Ilustración 11 Tareas del Profesional asignadas a empleados.	52
Ilustración 12 Tareas asignadas por especialización según experiencia laboral.	53
Ilustración 13 Modelo de estructura organizacional.	54
Ilustración 14 Motivación Laboral.	55
Ilustración 15 Motivación Laboral en relación al salario de los empleados	55
Ilustración 16 Funciones asignadas a los empleados.	56
Ilustración 17 Comunicación dentro del modelo de estructura organizacional.	57
Ilustración 18 Motivación Laboral en el puesto de trabajo.	57
Ilustración 19 Motivación Laboral en relación al salario recibido	58
Ilustración 20 Efectividad de las funciones asignadas al puesto de trabajo	59
Ilustración 21 Roles y responsabilidades asignados a empleados.	60
Ilustración 22 Comunicación empleado-jefe	61
Ilustración 23 Organigrama propuesto para FARMACENTER	118
Ilustración 24 Misión y Visión propuesta para FARMACENTER.	119
Ilustración 25 Valores institucionales propuestos para FARMACENTER.	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Metodología Fuente: Elaboración Propia	37
Tabla 2 Operacionalización de las variables	39
Tabla 3 Censo de los trabajadores de FARMACENTER	42
Tabla 4 Cronograma de implementación de estructura organizacional y manual de puestos y salarios.	123
Tabla 5 Presupuesto	124
Tabla 6 Matriz de congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta.	125

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio enmarca una propuesta para la implementación de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios para la farmacia Farmacenter, ubicada en la ciudad de Comayagüela, M.D.C., la investigación aborda como problema principal la ausencia de una estructura organizacional definida y la falta de un manual de puestos y salarios, elementos decisivos para el óptimo funcionamiento de la farmacia.

La implementación de una estructura organizacional permitirá asignar detalladamente las funciones y responsabilidades a cada empleado, incentivando una mayor eficiencia operativa y administrativa. Igualmente, con el desarrollo del manual de puestos y salarios, se busca establecer una clasificación de las funciones, describiendo las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, y asignando una escala salarial justa y competitiva.

Este estudio también analizará teorías administrativas y organizacionales específicas y revisará antecedentes relevantes, tanto a nivel nacional como internacional; a través de la aplicación de un instrumento y técnicas para la recolección de información de datos siendo esta de manera presencial en las oficinas administrativas, y la información obtenida se utilizó para crear descriptores de puestos de trabajo detallados que guían a los empleados sobre sus responsabilidades y cómo llevarlas a cabo.

Se ha podido identificar que los empleados desconocen la existencia de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios, con la implementación de esta propuesta, se pretende lograr una mejor eficiencia operativa en la empresa, evitando la duplicidad de funciones y tareas.

El objetivo de esta investigación es presentar una propuesta para optimizar el talento humano de la farmacia, mediante una estructura organizacional que define las funciones de cada empleado, se espera mejorar significativamente la productividad económica.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La dirección de Talento Humano en las organizaciones actualmente atraviesa por una situación compleja, debido a los diferentes factores externos que influyen en el que hacer de las empresas como lo es la economía, la política y la seguridad en el país; añadiendo a esto, existen también factores internos que afectan directamente a las empresas; en este sentido Chiavenato, Idalberto. (2009), explica que “Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. (pág. 4). Podemos decir que cada empresa tiene su propio proceso para crecer y así lograr el éxito, sin embargo, es necesario entender que este avance es el resultado de los esfuerzos de cada una de las tareas y asignaciones diarias que realizan los colaboradores de manera ordenada dentro de la empresa. (Espinoza, 2024)

(Chiavenato, 2009), dice que “El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc.” (pág. 4). Para que esto surja es oportuno que las empresas cuenten con las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus objetivos; Chiavenato, Idalberto. (2009), explica que “Las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones” (pág.64) en este sentido es trascendental tener en cuenta la importancia de la administración de talento humano para los gerentes ya que los colaboradores deben de conocer las herramientas de trabajo y a la misma vez ser capaces de ejecutar sus asignaciones de manera correcta, para así poder evitar la rotación de personal, empleados insatisfechos y no comprometidos.

(Espinoza, 2024) en su Tesis titulada Propuesta de una estructura organizacional y manual de puestos en comercial EQUIVETSA, explican que: el Comercial se dedica a la compra y venta de productos veterinarios, en la cual no existe una Estructura Organizacional correcta para llevar a cabo el logro de los objetivos de la empresa, por otra parte la veterinaria fue víctima de estafa por parte de uno de los empleados; este fue despedido pero como resultado de este suceso la administración de la empresa se vio afectada gravemente ya que los clientes no sienten la misma confianza que sentían anteriormente, para poder solventar esta situación, los autores sugieren la implementación de una nueva estructura organizacional y un manual de puestos en el cual se definan los roles, objetivos y demás necesidades de la empresa, además en el estudio queda

demostrado que con la implementación de una buena gestión y estrategia organizacional se pueden obtener mejores resultados en beneficio de la veterinaria.

La situación que fundamenta este estudio surge de la creciente necesidad de comprender la baja productividad en la Farmacia FARMACENTER, ubicada en el bulevar del Norte, colonia Torocagua esquina opuesta a gasolinera Texaco Maya.

Este problema ha adquirido relevancia tanto a nivel administrativo como a nivel operativo ya que genera inconformidad de parte de la gerencia por la desorganización en que la empresa se encuentra y desmotivación en los colaboradores por la falta de claridad en las asignaciones dadas.

La magnitud del problema es considerable, afecta no solo a los dueños de la empresa, colaboradores, sino también a la comunidad donde está ubicada ya no existen farmacias a los alrededores de la zona que tengan un horario de atención hasta las doce de la noche todos los días; antes los habitantes de las colonias aledañas como la Policarpo Paz, Torocagua, 3 de mayo, Cerro Grande Zona 2, 3, 4, 8 en el horario de las diez a doce pm debían ir a farmacias ubicadas en Tegucigalpa.

En cuanto a su importancia práctica, este estudio proporciona información crítica para el desarrollo de políticas de nuevas políticas y la aplicación de una estructura organizacional; De esta manera, se subraya la urgencia de desarrollar estrategias basadas en evidencia administrativa para enfrentar estos desafíos y mitigar sus efectos en el corto y largo plazo en lo que se refiera a la productividad de FARMACENTER.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa enfrenta problemas de desmotivación laboral y baja producción, inconvenientes que claramente son interrelacionados por lo cual afectan significativamente el desempeño de la empresa.

A continuación, se describen algunos hechos visibles que evidencian estos problemas y fundamentan la necesidad de buscar soluciones efectivas y eficaces para FARMACENTER; hay poca claridad en roles y responsabilidades, este es uno de los signos más evidentes de una estructura organizacional deficiente lo que refleja en la confusión que se da entre los empleados acerca de sus

funciones y tareas, también existe baja comunicación entre jerarquías generada por la mala estructura en los roles y responsabilidades lo que trae consigo una fragmentación de los equipos de trabajo y personal administrativo y demás miembros de FARMACENTER, donde cada empleado actúa de manera aislada, lo que dificulta la comunicación y coordinación entre los diferentes actores de la farmacia como consecuencia de todo lo antes mencionado se generan demoras y errores.

Se puede observar la desmotivación en los colaboradores porque, estos muchas veces no dan una buena atención a los clientes, hace unos meses evitan el roll de aseo en general y la organización de los estantes de medicamentos donde cada uno de los colaboradores deben estar pendientes de la caducidad del producto para así poder regresarlos a los laboratorios, esto genera costos adicionales y pérdidas de talento que a largo plazo afectan la continuidad de las operaciones y por lo tanto la productividad económica en la organización.

En conclusión, la combinación de estos acontecimientos provoca una desorganización dentro de la farmacia, una desmotivación laboral y por consecuencia de ello una baja en las ventas diarias que indican la necesidad y urgencia de implementar nuevas estrategias de solución para mejorar FARMACENTER y lo que respecta a su ambiente laboral.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede incrementar la productividad económica mediante la mejora del desempeño en el personal de la farmacia FARMACENTER?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. ¿Cómo la gerencia asigna funciones y proporciona los niveles de autoridad para el cumplimiento y tareas de FARMACENTER?
2. ¿Cuál es la mejor forma que una empresa debe establecer las responsabilidades a los colaboradores?
3. ¿Cómo debe FARMACENTER asignar las funciones y tareas a sus empleados en cada uno de sus puestos de trabajo de una manera óptima?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estructura organizacional eficiente y un manual de puestos y salarios, elaborados mediante un estudio aplicando técnicas, instrumentos y descriptores de puesto para obtener un resultado positivo para el diseño de la estructura organizacional y un manual de puestos y salarios. Esta propuesta busca proporcionar un marco estructural completo que facilite la claridad en roles y responsabilidades, promueva un entorno de trabajo justo y equitativo, y fomente sus operaciones económicas mejorando el crecimiento sostenible de la farmacia.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir un procedimiento eficiente de asignación de funciones a través una estructura organizacional que garantice la manera correcta en la ejecución de las tareas y responsabilidades, mejorando el rendimiento del equipo.
2. Elaborar un método como un manual de puestos mediante la aplicación descriptores de puestos en la farmacia y de esta manera asegurar que cada empleado entienda sus tareas y objetivos a cumplir.
3. Implementar una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios para optimizar las asignaciones brindadas a los colaboradores y sean distribuidas eficientemente para maximizar la productividad y la satisfacción laboral en FARMACENTER.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En toda empresa es muy importante que se tenga una estructura organizacional bien definida, se entiende que es un mecanismo que permite a la empresa tener un funcionamiento eficiente ya que este sirve de brújula en el ámbito administrativo y operativo, facilita la evaluación de desempeño, mejora la comunicación entre gerentes, jefes inmediatos y subalternos, la alineación con objetivos estratégicos es muy importante, porque un manual bien diseñado asegura que todos los empleados entiendan y se organicen con la misión y visión de la empresa, impulsando el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Así mismo es muy importante tener definido un manual de puestos y salarios específico para que el área administrativa de FARMACENTER, pueda tener una mejor administración sobre los colaboradores y a su vez puedan desempeñar correctamente su puesto de trabajo, cumpliendo a cabalidad con las responsabilidades y funciones requeridas para el buen desempeño de la farmacia, y así lograr tener transparencia y equidad salarial para los

colaboradores, para evitar los siguientes problemas: incumplimiento de funciones básicas, sobrecarga de trabajo y que la cadena de mando no sea efectiva. El cumplimiento legal de la empresa garantiza que todas las prácticas de contratación y compensación cumplan con las leyes laborales y regulaciones vigentes, por lo tanto, existe la necesidad de implementar una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios para lograr un mejor resultado tanto forma económica como en el buen rendimiento laboral de los colaboradores de FARMACENTER en el mercado farmacéutico a nivel del bulevar del Norte y colonias aledañas de Comayagüela M.D.C. Francisco Morazán, Honduras.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El presente enunciado enfatiza los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la elaboración de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios, se abordan las teorías sobre la administración de talento humano, la evaluación de puestos y salarios, también analiza la situación actual, conceptualización y la importancia de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios debido a la globalización y cambios constantes que afronta la administración de talento humano.

El cumplimiento e implementación de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios son esenciales para el logro de los objetivos de la empresa mediante la gestión eficaz del capital humano. En el contexto actual, marcado por la competitividad, la mejora de recursos, contar con un sistema claramente estructurado en el cual está definida las funciones, responsabilidades y remuneraciones que corresponden a cada uno de los empleados se ha convertido en una prioridad para las organizaciones sumado a esto que los colaboradores pasan un tercio de su día en la empresa creando claramente una identidad por consecuencia si las empresas entienden que con estos implementando correctamente los procesos administrativos los colaboradores se sentirán motivados y así contribuirán al logro de los objetivos.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado se desarrolla el análisis de la investigación, a nivel internacional y nacional, su importancia, relevancia, coherencia y actualidad en las farmacias de cadena e independientes y cómo influye en estas la implementación de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO

A nivel internacional la implementación de la estructura organizacional y el manual de puestos y salarios es importante y crucial porque ayuda a comprender cómo los factores externos influyen las decisiones de la empresa en especial en la gestión de talento humano, considerando factores económicos (costo de vida, crecimiento económico y regulaciones salariales); factores políticos y legales (leyes laborales y sus regulaciones), factores sociales y culturales refiriéndose más que todo a la inclusión y diversidad reflejando el compromiso con la equidad y la diversidad dentro de las empresas, factores tecnológicos de los cuales depende el éxito o fracaso del logro de

los objetivos de las empresas puesto que este factor aporta la automatización, digitalización, plataformas de trabajo remoto y herramientas de gestión de talento humano.

El estudio de Ruiz Álvarez, María Aurora. (2014). titulado Diseño de descripción y perfiles de puestos para una planta farmacéutica hace referencia a los procesos de diseño de descripción y perfiles de puestos y su campo de acción en una planta farmacéutica de Guatemala, proponiendo un modelo de descriptor de puestos y perfiles que permita la mejora del proceso de producción, distribución y venta de productos farmacéuticos, su incidencia en el mercado internacional y cómo afecta la falta de un manual de puestos en la planta; en la discusión de resultados la autora Ruiz Álvarez, María Aurora. (2014) explica que: “La existencia de un manual facilita entonces aspectos muy importantes, entre los que se pueden mencionar; la selección del personal, el desarrollo de sistemas objetivos de evaluación y medición del trabajo, el marco disciplinario y reglamentario dentro del que se desarrollará el trabajo y por lo tanto disminuirá la rotación del personal” (pág. 31). Teniendo como propósito el diseño de un manual de descripción de puestos para que este sirva de guía en las funciones y tareas que cada uno de sus colaboradores deben de realizar dentro de la empresa.

Para desarrollar este estudio los autores realizaron entrevistas individuales a los titulares de Cada puesto y a los jefes inmediatos; analizando cada una de las responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo que las asignaciones sean claras y funcionales como resultado de esto se de una mejora en el proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa.

Concluyendo que el estudio del diseño de descripción y perfiles de puestos que existe en Guatemala deja como referencia la importancia de aplicación permanente y continúa para implementar y mejorar el logro de los objetivos de una organización. Ruiz Álvarez, María Aurora. (2014). Diseño de descripción y perfiles de puestos para una planta farmacéutica de la ciudad de Guatemala. (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala).

La tesis de Edna Gabriela Higüeros López, Propuesta de un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo es un estudio basado en la descripción y perfil de las responsabilidades y funciones que requiere cada puesto de trabajo, teniendo como objetivo desarrollar un manual de puestos que sea claro y detallado en cada una de las funciones y actividades de los puestos de trabajo para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de la empresa proporcionando

información precisa en lo que se refiere a los requisitos académicos, habilidades y competencias requeridas para el cargo.

La metodología aplicada en esta tesis es mediante la recolección de información basada en entrevistas a jefes y empleados según su puesto de trabajo para así poder realizar el análisis de datos donde se encontraron las responsabilidades y requisitos de cada puesto de trabajo y poder elaborar los descriptores de puestos.

Concluyendo que se deben incrementar los procesos administrativos y organizacionales correctos ya que en esta dimensión los empleados por medio de las autoridades podrán tener más claras sus funciones; para la realización del manual de puestos se realizó revisión de documentación de la empresa, visión, misión, objetivos, reseña histórica entre otros, la metodología que se utilizó en esta investigación fue la aplicación de entrevistas al personal de la empresa y sus distintas áreas como ser logística, mercadeo, ventas, recursos humanos y gerencia general.

La autora concluye que “El manual puede ser utilizado por cualquier industria emergente, ya que cuenta con información sobre los puestos principales que debe poseer el área administrativa de una compañía farmacéutica” evidenciando que cualquier empresa que no cuenta con un manual está en la necesidad de aplicarlo.

Todo esto anterior proporciona información crítica que ayuda a las empresas para regular sus estructuras organizacionales y manuales de puesto y salarios, contribuyendo a la sostenibilidad financiera de la organización, sino que también motiva y retiene a los empleados disminuyendo la rotación de personal. Higüeros López, Edna Gabriela. (2017). Propuesta de un manual de descripción y perfil de puestos de trabajo para una empresa farmacéutica, en el municipio de Mixco, Guatemala, (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO- ENTORNO

Honduras se centra en la contratación de empleos bajo dos sistemas; el no gubernamental y el gubernamental en ambos sistemas las empresas están sujetas a las leyes de este país tales como el Código del trabajo y la Ley de Servicio civil con su reglamento, en el caso de las empresas gubernamentales las leyes estipulan el cumplimiento de la estructura organizacional de la empresa y el manual de puestos y salarios, más sin embargo muchas de estas empresas tanto gubernamentales como no gubernamentales se ven afectadas con un impacto significativo en lo que se refiere a su desempeño administrativo, organizacional y económico, debido a factores

externos como ser los clientes, proveedores, intermediarios, y otros actores de la industria farmacéutica.

Esta investigación se realizó en Tegucigalpa, Honduras en el año 2014, en el Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA) es un empresa basada más que todo en el trabajo de campo, este estudio es de corte Cualitativo, lo autores mencionan en el enunciado del problema que IHADFA no cuenta con un manual de puestos los que provoca que el departamento de recursos humanos no cuenta con un sistema adecuado de contrataciones debido a la falta del manual de puestos por tales razones el estudio propone un manual de descripción de puestos, concluye con aspectos muy importantes como las funciones y asignaciones de cada empleado, existe incongruencia en algunas de las funciones también los cargos nominales no cuentan con las funciones que deberían realizar en su cargo funcional. Cerrato Carranza, K. J., & Ordoñez Domínguez, R. I. (2014). Propuesta de manual de descripción de puestos en el IHADFA (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, Tegucigalpa, Honduras, C.A.

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El desarrollo del término diseño organizacional con el paso del tiempo ha pasado por muchas etapas tales como:

Escuela Clásica dada a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, donde autores como Frederick Taylor que incursionó el término administración científica donde mencionaba que la eficiencia lo era todo. Daft L., Richard. (2015) explica que para Taylor la administración científica: “privilegia los trabajos y las prácticas gerenciales determinadas de manera científica como forma de aumentar la eficiencia y la productividad laboral. (pág. 24). Taylor se enfoca en la eficiencia y la división del trabajo por medio de la especialización paralelo a esto Henri Fayol propuso dentro de sus catorce principios administrativos la unidad de mando y de dirección donde los empleados siguen la instrucción de un jefe, estos principios aportan la base para el término diseño organizacional donde la teoría de la burocracia de Max Weber cobraba fuerza destacando la necesidad de establecer estructuras jerárquicas y reglas claras sobre la asignación de puestos y funciones dentro de las organizaciones.

El sistema Jerárquico y los enfoques burocráticos toman fuerza durante la Revolución Industrial en el año de 1970 hasta 1980, autores como Henry Mintzberg, Burns y Stelker proponen los diferentes tipos de estructuras organizacionales y sistemas que conforman el diseño organizacional.

En la década de 1990 Michael Porter desarrolla el concepto de entorno y estrategia competitiva que consiste en la búsqueda de un posicionamiento de los productos que ofrecen las empresas dentro de la industria.

Diseño organizacional es el proceso que estructura y organiza una empresa para que alcance sus objetivos a corto o largo plazo mediante la toma de decisiones ayudando a definir y gestionar las operaciones de la empresa. Chiavenato, Idalberto. (2009) explica que: el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.

La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha detenido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (pág.92). Tiene por objetivo establecer una organización eficiente y efectiva que sea adaptable a cambios y mejoras continuas mediante el diseño de roles, responsabilidades, procesos, creación de políticas internas y procedimientos que ayuden a definir la cultura y valores organizacionales.

La estructura organizacional es fundamental para el proceso de las empresas ya que ayuda a que su funcionamiento de manera eficiente y ordenada, proporcionando una estabilidad clara y ordenada de las operaciones diarias define la cadena de mando mediante los niveles jerárquicos, especifica la asignación de puestos de trabajo especificando las tareas y obligaciones de cada empleado al igual que determina una comunicación efectiva y activa entre los niveles y departamentos de la empresa.

Existen componentes importantes sobre lo que es estructura organizacional: está designa el tipo de relaciones establecidas en las organizaciones por lo general suelen ser formales de subordinación; también identifica el agrupamiento de personas por departamentos y el de los departamentos dentro de la organización es decir la posición que tienen en el organigrama dentro la empresa incluyendo el diseño de los sistemas aplicados para el establecimiento de la

comunicación, coordinación e integración entre los diferentes actores que conforman el organigrama de la empresa. (Daft L., Richard, 2015, pág.92).

2.2.3 MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS

La evolución del manual de puestos y salarios ha sido un proceso continuo que ha reflejado los cambios en las necesidades de las empresas y las normativas laborales a través del tiempo. Los primeros manuales de puestos y salarios surgieron en el siglo XX, principalmente en el área industrial, para generalizar las funciones y remuneraciones de los empleados. Estos manuales buscaban crear una estructura clara y justa para la asignación de puestos y la determinación de salarios, basándose en la experiencia y las responsabilidades, la estructura de manuales se hizo más común en el área educativa, sanitaria y en el sector público por ser una población laboral más grande, donde la implementación de leyes laborales y regulaciones gubernamentales los actualizan y revisaron los manuales para asegurar el cumplimiento legal.

Durante las décadas de 1910 y 1920, los manuales de puestos y salarios comenzaron a tomar forma como herramientas esenciales para la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Estos manuales se centran en generalizar las funciones laborales y las remuneraciones, buscando crear una estructura clara y justa para la asignación de puestos, los manuales de esta época se enfocan en definir claramente las responsabilidades y tareas de cada puesto, asegurando que los empleados entendieran sus roles y expectativas también incluían información sobre las remuneraciones y beneficios asociados a cada puesto, promoviendo la equidad salarial. Durante este período, la industrialización y el crecimiento económico impulsaron la necesidad de una gestión más estructurada y eficiente del personal. Las organizaciones buscaban mejorar la productividad y reducir la rotación de empleados mediante la implementación de manuales de puestos y salarios.

En los años 1930 y 1940, los manuales de puestos y salarios experimentaron cambios significativos debido a las reformas laborales y las necesidades emergentes de la época. La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial llevaron a la implementación de reformas laborales que buscaban mejorar las condiciones de trabajo y garantizar la equidad salarial, los manuales de esta época comenzaron a incluir una estructura más detallada y sistemática para la clasificación de puestos, definiendo claramente las responsabilidades y habilidades requeridas para cada puesto. Durante este período, la economía global enfrenta grandes desafíos, y las organizaciones necesitan

adaptarse rápidamente para mantener la productividad de sus empleados. Los manuales de puestos y salarios se convirtieron en instrumentos para asegurar que los empleados se sintieran valorados y motivados.

En la década de 1950, los manuales de puestos y salarios se aplicaban de manera más estructurada y formalizada que en décadas anteriores, los manuales de esta época se volvieron más detallados y sistemáticos, definiendo claramente las responsabilidades, habilidades y requisitos para cada puesto, se puso un mayor énfasis en la equidad salarial, asegurando que los empleados recibieran una remuneración justa basada en sus responsabilidades y contribuciones, se comenzó a reconocer la formación continua. Durante esta década, la economía global comenzó a recuperarse de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, lo que llevó a un aumento en la demanda de mano de obra y a una mayor formalización en la gestión de recursos humanos. Los manuales de puestos y salarios se convirtieron en herramientas esenciales para gestionar estos cambios y asegurar que los empleados se sintieran valorados y motivados.

En la década de 1960 a 1980, los manuales de puestos y salarios manuales de esta época se volvieron más detallados y sistemáticos, definiendo claramente las responsabilidades, habilidades y requisitos para cada puesto, se puso un mayor énfasis en la equidad salarial, asegurando que los empleados recibieran una remuneración justa basada en sus responsabilidades y contribuciones. Los manuales de puestos y salarios se convirtieron en herramientas esenciales para gestionar estos cambios y asegurar que los empleados se sintieran valorados y motivados.

En la década de 1990, los manuales de puestos y salarios no sufrieron muchos cambios debido a que la economía estaba en proceso de recuperarse. Aunque menos común, algunos manuales comenzaron a incluir secciones sobre el desarrollo profesional y la capacitación de los empleados, reconociendo la importancia de la formación continua, así mismo se establecieron procedimientos más formales para la selección y contratación de personal, enfocándose en la competencia y la experiencia.

En las décadas de 2000 y 2010, los manuales de puestos y salarios se aplicaban de manera más estructurada y formalizada que en décadas anteriores. Durante estas décadas, la globalización y la revolución tecnológica transformaron significativamente el mercado laboral.

En la década de 2020, los manuales de puestos y salarios han evolucionado significativamente en comparación con años anteriores. Con el avance de la tecnología, muchos

manuales de puestos se han digitalizado, permitiendo un acceso más fácil y rápido a la información. Los manuales de esta época tienden a ser más flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes del mercado laboral, incluyendo la posibilidad de trabajar de forma remota de igual manera se ha puesto un mayor énfasis en la diversidad e inclusión, asegurando que los manuales promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo, los manuales de puestos de 2020 suelen incluir secciones sobre el desarrollo profesional continuo y la capacitación de los empleados, los procedimientos de contratación se han modernizado, utilizando herramientas tecnológicas para la selección y evaluación de candidatos. Durante esta década, la globalización y la revolución tecnológica transformaron significativamente el mercado laboral.

En la actualidad, los manuales de puestos y salarios se aplican de manera más estructurada y formalizada que en décadas anteriores. Con el avance de la tecnología, muchos manuales de puestos se han digitalizado, permitiendo un acceso más fácil y rápido a la información. Los manuales de esta época tienden a ser más flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes del mercado laboral, incluyendo la posibilidad de trabajar de forma remota. Se ha puesto un mayor énfasis en la diversidad e inclusión, asegurando que los manuales promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo. Los procedimientos de contratación se han modernizado, utilizando herramientas tecnológicas para la selección y evaluación de candidatos. Durante esta década, la globalización y la revolución tecnológica transformaron significativamente el mercado laboral. Secretaría de Estado en el Despacho de Educación. (2023). *Manual de Clasificación de Puestos y Salarios Docentes*. <http://www.educacion.gob.hn/manual>, La Gaceta. (26 de octubre de 2019). *ACUERDO No.0988-SE-2019, Manual de Clasificación de Puestos*. Tegucigalpa, Honduras. Matute, M. (s.f.). *Manual de Puestos y Salarios*. Slideshare.

2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO

A continuación, se explican algunas teorías relacionadas con recursos humanos que sustentan la investigación y de igual forma se especifican aquellas que aportan una mejora de mayor validez y perspectiva para el manual de puestos y salarios.

Se puede decir que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es una disciplina que es fundamental para la gestión de las empresas; está enfocada en la planificación, organización, desarrollo y administración del talento humano. Su objetivo es potencializar el desempeño y el bienestar de los colaboradores; Chiavenato, Idalberto. (2009) explica que: “La administración de

recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (Pág.9) siguiendo con pensamiento del autor enmarca las capacidades y motivaciones con los objetivos de la empresa por medio de distintos procesos tales como el reclutamiento de personal, evaluación del desempeño, diseño de políticas, óptima estructura organizacional y reglamento interno para mantener un ambiente laboral favorable. Estas teorías, administración de recursos humanos, satisfacción laboral fundamentan y se relacionan directamente con el problema de investigación, Propuesta de estructura organizacional y elaboración de manual de puestos y salarios para FARMACENTER en Comayagüela.

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área de administración que se ocupa de la adquisición, desarrollo, utilización y retención del talento humano en una organización. Contiene un conjunto de prácticas, políticas y procedimientos diseñados para mejorar el desempeño de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales. La ARH es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que el capital humano es uno de los recursos más valiosos. Una gestión óptima de los recursos humanos ayuda a incrementar la productividad, mejorar la retención del talento, asegurar el cumplimiento normativo y estructural, mejorando de esta manera la satisfacción y el compromiso de los empleados. La Administración de Recursos Humanos es un componente esencial para el desarrollo y crecimiento sostenible de las organizaciones, ya que asegura que los empleados estén bien gestionados, motivados y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.3.1.2 PLANIFICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación en la teoría de Administración de Recursos Humanos (ARH) es un proceso fundamental que asegura que la organización cuente con el personal adecuado para cumplir con sus objetivos presentes y futuros. La planificación de recursos humanos es un proceso continuo y dinámico que requiere una evaluación constante y ajustes en respuesta a los cambios internos y externos. Al seguir estos pasos, las organizaciones pueden asegurarse de contar con el talento

adecuado para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener una ventaja competitiva, se realiza un análisis de la situación actual, realizando una evaluación interna que examina la estructura organizacional actual, los roles, las habilidades y las capacidades de los empleados e identifica las fortalezas y debilidades internas. La organización realiza un inventario detallado de los empleados actuales, incluyendo sus habilidades, experiencia, desempeño y potencial de desarrollo, con unos pilares fundamentales se logra una excelente planificación de la teoría de la administración de recursos humanos.

A) PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

Análisis de Tendencias: el análisis de tendencias en recursos humanos se refiere al proceso de examinar datos pasados y presentes relacionados con la fuerza laboral para identificar, esto se puede lograr con una recolectando datos sobre cada trabajador, identificando patrones o tendencias, como ser las características de empleados con alta rotación o una alta retención. Una predicción de necesidades futuras, son tendencias para que recursos humanos pueda tomar decisiones futuras.

Análisis de Factores Externos: El análisis de factores externos en recursos humanos es un proceso crucial que implica evaluar los elementos externos que pueden influir en la gestión del talento y el desempeño de la organización. Estos factores externos son aquellos que están fuera del control directo de la empresa pero que pueden tener un impacto significativo en su funcionamiento como ser: Factores económicos, factores legales y regulatorios y tecnológicos que pueden llegar a influir en la competencia de recolección de talento humano.

B) PRONÓSTICO DE LA OFERTA DE RECURSOS HUMANOS

Análisis de la fuerza laboral interna: El análisis de la fuerza laboral interna implica la evaluación de las habilidades, competencias, experiencia y características de los empleados actuales de una organización. Este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades dentro de la fuerza laboral y a planificar estrategias para el desarrollo y la gestión del talento, sus partes fundamentales pueden ser: inventario de habilidades, evaluación de desempeño, identificación de brechas de habilidades, análisis demográfico, planificación de sucesión.

Análisis del mercado laboral externo: El mercado laboral externo implica examinar las tendencias, condiciones y factores que afectan la oferta y la demanda de trabajo fuera de la

organización. Este análisis ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas sobre contratación, retención, desarrollo de talento y políticas salariales, unos de los factores a considerar: tendencias económicas, crecimiento económico, desempleo, condiciones del mercado laboral, oferta y demanda de habilidades, competencias, factores demográficos, envejecimiento de la población, diversidad, factores legales y regulatorios, leyes Laborales, avances tecnológicos, automatización, teletrabajo, las tendencias hacia el trabajo remoto pueden cambiar la dinámica del mercado laboral, permitiendo a las empresas contratar talento externamente.

C) IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS

Comparación de oferta y demanda: La comparación de oferta y demanda en recursos humanos es el proceso de evaluar la disponibilidad de habilidades y talentos en el mercado laboral (oferta) frente a las necesidades de la organización (demanda). El análisis de la oferta contiene los siguientes elementos: disponibilidad de talento, calidad del talento, factores geográficos, se toma en cuenta la ubicación del talento y la posible necesidad de reubicación o teletrabajo. En cambio, la demanda toma en cuenta las necesidades de personal, proyecciones futuras, factores internos, evaluando el impacto de las promociones internas, jubilaciones y otras transiciones de personal.

D) DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

El desarrollo de estrategias implica planificar e implementar acciones específicas para gestionar de manera eficaz el talento dentro de la organización, alineando las necesidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa. Reclutamiento y Selección, diseña estrategias para atraer y seleccionar candidatos calificados para cubrir las brechas identificadas. Esto puede incluir programas de reclutamiento, relaciones con instituciones educativas y uso de plataformas de empleo en línea. Capacitación y desarrollo este implementa programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades de los empleados actuales y prepararlos para futuras responsabilidades. Retención de talento, desarrolla políticas y programas para retener a los empleados clave, como planes de carrera, programas de mentoría y políticas de reconocimiento.

E) IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La implementación del plan de recursos humanos implica poner en práctica las estrategias y acciones planificadas para gestionar y desarrollar el talento dentro de la organización. Este proceso

asegura que la empresa cuente con las personas adecuadas en los roles correctos y que se maximice el potencial del capital humano, sus pilares fundamentales:

- a. Asignación de recursos: asegura que los recursos necesarios, como tiempo, presupuesto y personal, estén disponibles para implementar las estrategias de planificación.
- b. Ejecución de estrategias: llevar a cabo las estrategias desarrolladas en las áreas de reclutamiento, capacitación, desarrollo y retención.
- c. Comunicación: mantener una comunicación clara y abierta con los empleados sobre los planes y estrategias de recursos humanos. Esto puede ayudar a reducir la incertidumbre y mejorar la aceptación.

F) MONITOREO Y EVALUACIÓN

Revisión Periódica: realiza revisiones periódicas del plan de recursos humanos para evaluar su efectividad y realizar ajustes necesarios, implica evaluar regularmente las políticas, procedimientos y estrategias implementadas para gestionar y desarrollar a los empleados, con el fin de identificar áreas de mejora y adaptarse a cambios en el entorno interno y externo.

G) MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Es el proceso de evaluar sistemáticamente el rendimiento de los empleados en función de sus responsabilidades y objetivos establecidos. Este proceso permite identificar las fortalezas y áreas de mejora, asegurando que el personal esté alineado con los objetivos organizacionales, los pilares fundamentales en la medición de desempeño, se planifica mediante el establecimiento de objetivos y expectativas, tener un propósito, utilizar métodos alcanzables, específicos y con tiempo definido, Indicadores de Desempeño (KPIs), establecer métricas específicas que permitan medir el rendimiento de los empleados, evaluaciones de desempeño, retroalimentación y desarrollo, seguimiento y revisión continua, Asegurando que las mejoras propuestas se implementen y se mantengan a lo largo del tiempo, reuniones periódicas de seguimiento, revisiones trimestrales o anuales del desempeño.

2.3.1.3 PROCESO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Teoría de la Administración de Recursos Humanos se centra en la gestión eficiente y eficaz del personal de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. La Administración de Recursos Humanos es una disciplina integral que abarca todos estos procesos, cada uno de los cuales juega un papel muy importante en el éxito y la sostenibilidad de la organización. Al gestionar eficazmente estos procesos, una empresa puede asegurarse de que está utilizando de manera óptima su recurso más valioso que es su personal. Los principales procesos de la teoría de Administración de Recursos Humanos (ARH) abarca un conjunto de procesos para gestionar de manera efectiva el capital humano de una organización detallados a continuación:

A. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este momento se realiza un análisis de necesidades, determinar el número y tipo de empleados necesarios para cumplir con los objetivos organizacionales y una planificación de la fuerza laboral, desarrollando estrategias para cubrir las necesidades de personal, considerando factores como el crecimiento, la rotación y las jubilaciones. La planeación de recursos humanos es un proceso integral que juega un papel crucial en el éxito de cualquier organización. Al prever y planificar las necesidades de talento, las organizaciones pueden asegurarse de tener los recursos humanos adecuados para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

B. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Proceso de atraer candidatos calificados para ocupar puestos vacantes, incluye la publicación de anuncios, ferias de empleo y el uso de agencias de reclutamiento, la selección evalúa y elegir a los candidatos más aptos mediante entrevistas, pruebas y verificación de referencias. En este proceso juegan un papel vital en la gestión del talento humano. Realizados de manera efectiva, estos procesos no solo garantizan la contratación de individuos calificados y adecuados, sino que también contribuyen al crecimiento y al éxito sostenible de la organización

C. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Integra a los nuevos empleados en la organización, familiarizándose con la cultura, políticas y procedimientos. Y provee a los empleados con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera efectiva. Incluye programas de formación continua y desarrollo profesional. Son procesos críticos para asegurar que los empleados se integren correctamente a la organización y se mantengan actualizados y preparados para enfrentar los desafíos de su rol. Estos métodos no solo contribuyen al crecimiento personal y profesional de los empleados, sino que también aumentan la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

D. DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se refiere a las acciones y estrategias implementadas por una organización para mejorar continuamente las habilidades y competencias de sus empleados. Este proceso busca alinear el rendimiento individual con los objetivos organizacionales, son procesos complementarios y esenciales para cualquier organización que desee maximizar el potencial de su personal y alcanzar sus objetivos estratégicos. Una evaluación rigurosa del desempeño, combinada con un enfoque en el desarrollo continuo, no solo mejora la eficiencia y efectividad de los empleados, sino que también contribuye a un ambiente laboral más motivador y comprometido profesional y personal de los empleados.

E. GESTIÓN DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Es un área crucial de la administración de recursos humanos que se encarga de diseñar, implementar y administrar las estrategias de compensación y los programas de beneficios para los empleados. Su objetivo es atraer, retener y motivar al talento, asegurando que los empleados se sientan valorados y recompensados por su contribución a la organización. La gestión de compensaciones y beneficios es esencial para cualquier organización que busque atraer, retener y motivar a su talento. Un sistema bien diseñado de compensaciones y beneficios no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también contribuye al éxito y la competitividad de la organización.

F. RELACIONES LABORALES

Son el conjunto de interacciones y vínculos que se establecen entre los empleados y la administración de una organización. Estas relaciones son fundamentales para mantener un ambiente de trabajo armonioso, productivo y equitativo. La gestión eficaz de las relaciones laborales contribuye a la satisfacción de los empleados, la retención del talento y el cumplimiento de las metas organizacionales. Las relaciones laborales son un pilar fundamental para el buen funcionamiento y el éxito de cualquier organización. La gestión efectiva de estas relaciones no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también contribuye a la productividad, la retención del talento y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Establecer un entorno de trabajo justo, inclusivo y comunicativo es esencial para mantener relaciones laborales positivas y productivas.

G. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Se refiere a la disciplina que abarca la prevención y gestión de riesgos laborales para proteger la salud y bienestar de los trabajadores en el entorno de trabajo. Su objetivo principal es crear un ambiente de trabajo seguro, saludable y productivo. La seguridad y salud ocupacional es esencial para el bienestar de los empleados y el éxito a largo plazo de cualquier organización. Proporciona una base para identificar y mitigar riesgos, cumpliendo con las normativas y fomentando una cultura de seguridad y bienestar. Un enfoque proactivo y continuo en Seguridad y Salud Ocupacional no solo protege a los empleados, sino que también beneficia a la organización al mejorar la productividad, reducir costos y mejorar la reputación.

H. GESTIÓN DEL CAMBIO

Es una disciplina organizacional que se centra en preparar, equipar y apoyar a las personas y equipos para adoptar y gestionar con éxito cambios organizacionales, tecnológicos y de procesos. El objetivo de la gestión del cambio es facilitar la transición y asegurar que los cambios se implementen de manera efectiva, minimizando la resistencia y maximizando los beneficios. Es esencial para el éxito de cualquier proceso de transformación organizacional. Una dirección estructurada y bien planificada no solo facilita la implementación efectiva del cambio, sino que también asegura que los empleados estén preparados y comprometidos, minimizando la resistencia

y maximizando los beneficios. Al gestionar el cambio de manera efectiva, las organizaciones pueden adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, mejorar su competitividad y asegurar su éxito a largo plazo.

I. RETENCIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Se refiere a la capacidad de una empresa para mantener a sus empleados a largo plazo, evitando la alta rotación de personal. La retención efectiva de empleados es crucial para el éxito de la organización, ya que reduce los costos asociados con la contratación y la capacitación, y preserva el conocimiento y la experiencia dentro de la empresa. Son fundamentales para cualquier organización que aspire a ser exitosa y sostenible a largo plazo. Implementar estrategias efectivas para retener y satisfacer a los empleados no solo mejora su bienestar y compromiso, sino que también contribuye al rendimiento general y al éxito de la empresa. Al centrarse en estos aspectos, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo positivo y productivo que atraiga y retenga talento, impulsando así su crecimiento y competitividad.

2.3.1.3 SATISFACCIÓN LABORAL

Esta teoría se enfoca en identificar y mejorar los factores que influyen en la satisfacción de los empleados. Se basa en la premisa de que cuando los empleados están satisfechos con su trabajo y entorno laboral, su desempeño y productividad aumentan, lo que a su vez beneficia a la organización. Define como “El grado en que a los empleados les gusta su trabajo” (Fritzsche y Parrish), incluyendo la parte emocional y la parte cognitiva. La satisfacción laboral representa una respuesta emocional hacia el trabajo y a su vez un aspecto positivo o negativo que el individuo obtiene de su trabajo. La teoría de la satisfacción laboral en recursos humanos se enfoca en identificar y mejorar los factores que influyen en la satisfacción de los empleados. Se basa en la premisa de que cuando los empleados están satisfechos con su trabajo y entorno laboral, su desempeño y productividad aumentan, lo que a su vez beneficia a la organización. El concepto de satisfacción laboral según Fritzsche y Parrish (2005) se define como "el grado en que a los empleados les gusta su trabajo".

La teoría de la satisfacción personal examina cómo las personas evalúan su bienestar y satisfacción en diferentes aspectos de sus vidas, como el trabajo, las relaciones personales, la salud

y el desarrollo personal. Se basa en la idea de que la satisfacción es un estado emocional positivo que resulta de la percepción de que se están cumpliendo las expectativas y necesidades.

2.3.1.4 APLICACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

La aplicación de estas teorías de satisfacción laboral puede ayudar a crear un entorno de trabajo más motivador y satisfactorio, lo que a su vez puede aumentar la productividad y la retención de empleados. Es importante adaptar estas estrategias a las necesidades específicas de la organización y sus empleados.

1.SATISFACER NECESIDADES BÁSICAS

Estas aseguran que los empleados tengan un salario suficiente y condiciones de trabajo seguras, esta se centra en entender cómo se pueden satisfacer las necesidades humanas para alcanzar la felicidad y el bienestar. Una de las teorías más conocidas en este ámbito es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow. Abraham Maslow propuso que las necesidades humanas se estructuran en una pirámide de cinco niveles, y que la satisfacción de necesidades más básicas es necesaria para poder avanzar hacia niveles superiores de satisfacción y realización personal. Aquí se presentan los niveles de la jerarquía de Maslow, empezando por las necesidades más básicas:

A. NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

- a. Estas son las necesidades más básicas para la supervivencia, como alimentación, agua, refugio y sueño. Sin la satisfacción de estas necesidades, el ser humano no puede enfocarse en niveles superiores de satisfacción.

B. NECESIDADES DE SEGURIDAD:

- a. Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, las personas buscan seguridad y protección. Esto incluye la seguridad física, estabilidad laboral, recursos económicos y salud.

C. NECESIDADES SOCIALES (AMOR Y PERTENENCIA):

- a. Después de asegurar la supervivencia y la seguridad, los seres humanos buscan conexiones sociales. Esto implica relaciones de amistad, amor, afiliación y la pertenencia a grupos sociales.

D. NECESIDADES DE ESTIMA:

- a. Este nivel incluye la autoestima y el reconocimiento. Las personas desean ser respetadas y valoradas por otros, así como tener un sentido de logro y competencia.

E. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN:

- a. En el nivel más alto de la pirámide, las personas buscan alcanzar su pleno potencial y realizarse a sí mismas. Esto puede incluir el desarrollo personal, la creatividad, la búsqueda de objetivos y la autorrealización en diversas áreas de la vida.

Según la teoría de Maslow sugiere que para que una persona alcance la autorrealización, primero debe satisfacer sus necesidades más básicas. Cada nivel de la pirámide debe ser atendido antes de que las necesidades de los niveles superiores se vuelvan una prioridad. La satisfacción de necesidades básicas es fundamental porque establece la base sobre la cual se puede construir un sentido más profundo de bienestar y felicidad. En ausencia de una adecuada satisfacción de estas necesidades, es difícil que las personas se enfoquen en aspectos más elevados de su desarrollo y realización.

1. FOMENTAR RELACIONES SOCIALES

Promueven un ambiente de trabajo que fomenta la camaradería y el trabajo en equipo, La teoría de la satisfacción sugiere que las relaciones sociales son fundamentales para el bienestar y la felicidad de las personas. Según la teoría de la jerarquía de necesidades, las necesidades sociales, también conocidas como necesidades de amor y pertenencia, ocupan el tercer nivel en su pirámide de Maslow con respecto a las necesidades humanas. Estas necesidades incluyen el deseo de formar parte de un grupo, tener amigos, relaciones familiares cercanas y sentirse amado y aceptado en su lugar de trabajo.

2. RECONOCIMIENTO Y ESTIMA

Implementar sistemas de reconocimiento para logros y contribuciones, son, por lo tanto, elementos clave en el desarrollo integral y el bienestar de las personas. Su satisfacción permite a los individuos avanzar hacia la autorrealización, el nivel más alto en la jerarquía de Maslow, donde pueden alcanzar su pleno potencial y experimentar una profunda satisfacción personal.

3. DESARROLLO PERSONAL

Proveer oportunidades para el desarrollo personal y profesional, como capacitación y proyectos desafiantes, el desarrollo personal se sitúa en el nivel más alto de su pirámide, conocido como necesidades de autorrealización. Estas son las necesidades relacionadas con la realización del potencial pleno de una persona, el crecimiento personal y la búsqueda de objetivos significativos. (Maslow, 1991) "Motivación y Personalidad". Ediciones Díaz de Santos. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "La teoría de la autodeterminación: Perspectivas sociales y económicas". Ediciones Morata. (Deci, 2000) Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). "La necesidad de pertenencia: Un deseo interpersonal humano fundamental". Psicología Contemporánea, Vol. 4, N.º (Baumister, 1995).

2.3.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es el proceso que estructura y organiza una empresa para que alcance sus objetivos a corto o largo plazo mediante la toma de decisiones. Chiavenato, Idalberto. (2009) explica que: el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha detenido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (pag.92).

2.3.2.2 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional está compuesto por varios componentes los cuales se desglosan a continuación:

1. Estructura Organizacional: es la manera que una organización distribuye su talento humano para el logro de los objetivos de manera eficiente, existen tipos de estructuras organizacionales tales como: estructura funcional, divisional, matricial y en red.
2. Procesos y procedimientos: este componente establece la importancia de los procesos y procedimientos aplicados para el logro de los objetivos de la empresa.
3. Cultura Organizacional: promueve como se aplican los valores y creencias que comparten los colaboradores y como estos basan el respeto por la diferencia de creencias e ideologías.

4. Tecnología y herramientas: se basa en la influencia que tiene la tecnología en lo que se refiere a la adaptabilidad de las necesidades de la empresa y como esta ayuda al logro de los objetivos de una manera eficiente.

2.3.2.3 DIMENSIONES BÁSICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Existen ciertas dimensiones que le dan sentido a la estructura organizacional, a continuación, se describen:

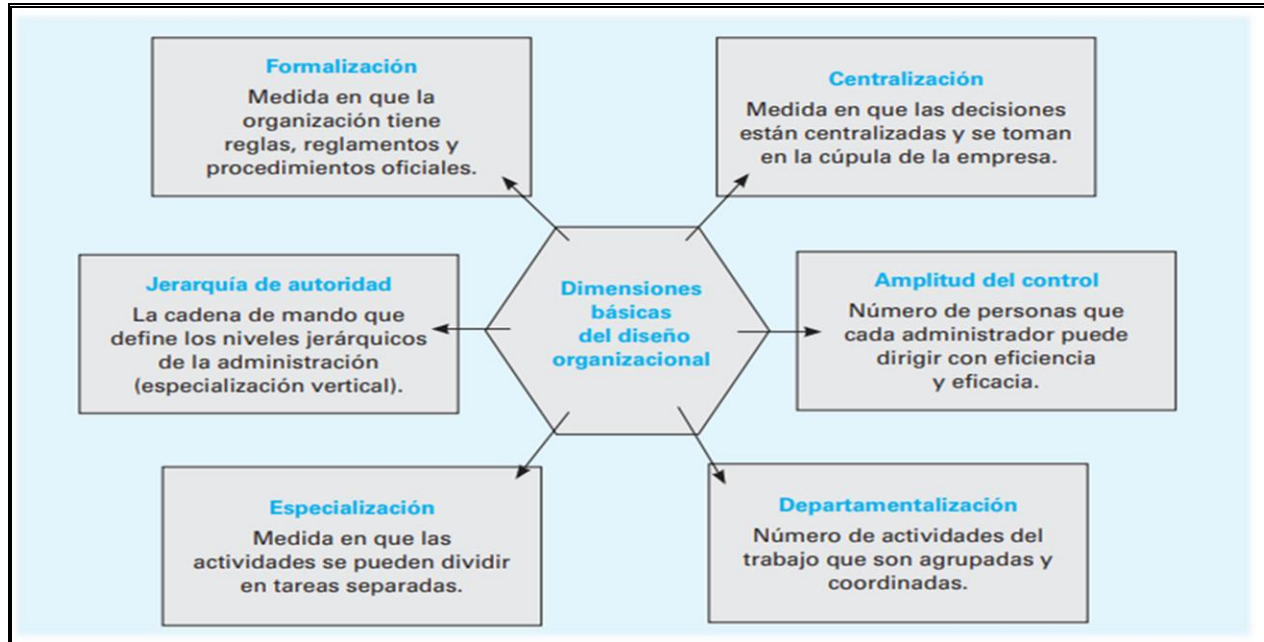


Ilustración 1 Muestra las “Dimensiones básicas del diseño organizacional”.

Fuente: Diseño Organizacional, Chiavenato (2009). Pág. 100

2.3.4. MANUALES DE PUESTOS

Un manual de puestos y salarios es un documento muy importante en una empresa, el cual describe de manera detallada las responsabilidades, funciones, requisitos y compensaciones asociadas a cada puesto dentro de una organización. Estos manuales son esenciales para asegurar una gestión de recursos humanos equitativa, eficiente y transparente.

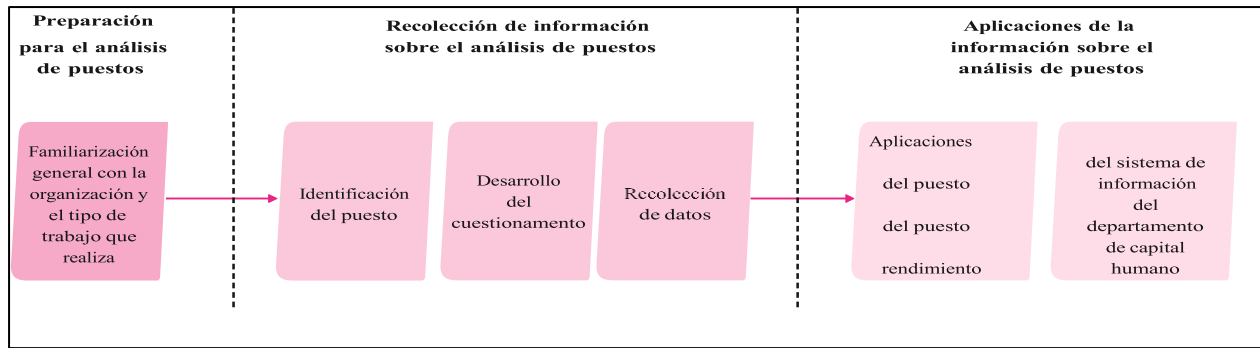


Ilustración 2 Las tres fases de la información sobre el análisis de puestos.

Fuente:(Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano, Séptima edición, Cap.5. Análisis y diseño de puestos, William B. Werther, Jr., Ph.D. Keith Davis, Ph.D.

2.3.4.1 COMPONENTES DE MANUALES DE PUESTOS Y SALARIOS

Un manual de puestos y salarios es un documento integral que tiene como objetivo estandarizar y clarificar la estructura de puestos y la compensación dentro de una organización. Este manual es esencial para asegurar una gestión eficaz de los recursos humanos y garantizar la equidad y transparencia en la administración de los salarios y las responsabilidades laborales.

2.3.4.2 BENEFICIOS DEL MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS

- Claridad y transparencia, proporcionan una descripción clara de las responsabilidades y expectativas para cada puesto, lo que ayuda a evitar malentendidos y conflictos.
- Equidad Salarial: ayudan a establecer una estructura salarial justa y coherente basada en criterios objetivos, reduciendo la posibilidad de discriminación y desigualdad salarial.
- Desarrollo Profesional: facilitan el desarrollo de planes de carrera y programas de capacitación al definir claramente los requisitos y competencias necesarias para cada puesto.
- Mejora del Desempeño: contribuyen a la mejora del rendimiento al establecer indicadores claros y objetivos de evaluación del desempeño.
- Retención de Talento: promueven la retención de empleados al ofrecer un marco claro para la progresión profesional y recompensas basadas en el mérito. Chiavenato, I.

(2007). "Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones." McGraw-Hill.

2.3.4.4 PROPÓSITO DEL ANÁLISIS DE PUESTO

El propósito del análisis de puesto es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos ya que implica la recopilación, estudio y evaluación de la información relacionada con un puesto de trabajo específico, de esta manera definimos responsabilidades y tareas y proporciona una descripción detallada de cada una de ellas que conlleva un puesto, lo que ayuda a clarificar las dudas tanto para los empleados como para los empleadores, también determina los requisitos del puesto al identificar las habilidades, conocimientos, competencias y experiencia necesarios para desempeñar el trabajo de manera efectiva, esto incluye formación académica, certificaciones y habilidades técnicas todo esto facilita a la empresa en el reclutamiento y selección ayudando a diseñar descripciones de trabajo claras y precisas que pueden ser utilizadas en dichos procesos para atraer a los candidatos más adecuados, ayuda a establecer las estructuras salariales, proporcionando la base para determinar la compensación y los beneficios asociados con cada puesto, asegurando una equidad interna y competitividad externa en el mercado laboral, así mismo ayuda en el desarrollo y capacitación, identificando las necesidades de formación y desarrollo para los empleados, ayudando a diseñar programas de capacitación que mejoren las competencias y habilidades requeridas para el puesto; apoya en la evaluación del desempeño facilitando la creación de criterios e indicadores de desempeño que se utilizarán para evaluar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado por los empleados, uno de los propósitos esenciales es el cumplimiento con el área legal de esta manera asegura que las descripciones de los puestos cumplan con las leyes y regulaciones laborales, evitando posibles problemas legales relacionados con la igualdad de oportunidades y la no discriminación, y apoya el desarrollo de planes de carrera y sucesión, proporcionando una visión clara de las competencias necesarias para avanzar en la organización.

2.3.4.5 RAZONES PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE PUESTO.

Realizar un análisis de puesto es una práctica fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que ofrece múltiples beneficios para la organización y los empleados. Este análisis de puesto debe de ser un proceso periódico dentro de la organización porque con el tiempo la evolución de los negocios va adquiriendo nuevas cualidades que tienen un efecto directo sobre todos los aspectos de la administración del recurso humano. También es importante tomar en consideración, que, al

momento de realizarse el análisis de puesto, la información que se recopila, debe de analizarse y registrarse tal y como se desarrollan y no como deberían de desarrollarse las actividades, El análisis de puestos se realiza después de que se ha diseñado el cargo, luego de que el empleado ha sido capacitado, y una vez que alguien desempeña el cargo. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). "Administración de Recursos Humanos".

2.3.4.6 CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS

1. ANÁLISIS DE PUESTOS:

- Identificación de Puestos: enumerar todos los puestos existentes dentro de la organización. Se identificaron 8 puestos en Farmacenter a los cuales se le realizó su descriptor de datos a cada uno.
- Descripción de Puestos: detallar las responsabilidades, tareas y requisitos de cada puesto. Se detallo una por una las responsabilidades en cada puesto brindadas por los colaboradores y gerente de la farmacia.
- Clasificación de Puestos: agrupar los puestos en categorías o familias según similitudes en funciones y responsabilidades. Se detalló cuales eran sus funciones a cada empleado ya que, al haber 2 puestos iguales, pero, las asignaciones eran diferentes, las cuales se unieron para que permanecieran equitativas.

2. EVALUACIÓN DE PUESTOS:

- Análisis de Factores: evaluar factores como la complejidad del trabajo, el nivel de responsabilidad, las habilidades requeridas, etc. Se evaluó en todos los puestos la responsabilidad que tiene cada uno, los niveles de dificultad y cuales son habilidades requeridas para poder ejecutar cada puesto.

3. DISEÑO DE ESCALAS SALARIALES:

- Determinación de Salarios: establecer rangos salariales para cada categoría de puesto. Se estableció los rangos en el descriptor de puestos, un salario mínimo, un salario medio y uno máximo, para que haya un equilibrio en los salarios de los colaboradores.

- Equidad y Competitividad: asegurar que los salarios sean competitivos y equitativos en comparación con el mercado laboral. Esto se logró con el apoyo de la Ley de salario mínimo en una tabla especial para empresas farmacéuticas.
4. DOCUMENTACIÓN Y REVISIÓN:
- Redacción del Manual: compilar toda la información en un documento estructurado y claro. Se elaboró una manual claro y bien estructurado para que, sea entendible a los jefes de FARMACENTER, y lo puedan aplicar con facilidad a todos los colaboradores de la farmacia.
 - Revisión y Aprobación: revisar el manual con la participación de los interesados y obtener la aprobación de las autoridades competentes. El manual de puestos y salarios se revisó y socializó con las autoridades de Farmacenter para que estén al tanto del manual a aplicar.
5. IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO:
- Distribución: compartir el manual con todos los empleados y supervisores. Esto queda plasmado en el reglamento para socializarlo para que, todos sus colaboradores conozcan la estructura de FARMACENTER.
 - Actualización Regular: revisar y actualizar el manual periódicamente para reflejar cambios en las funciones de los puestos o en el mercado laboral. También queda plasmado en las regulaciones la actualización regularmente cada 6 meses, porque pueden cambiar la situación en la estructura de la farmacia. (Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano, Séptima edición, Cap.5 análisis y diseño de puestos, William B. Werther, Jr., Ph.D. Keith Davis, PH. D.

2.4.1 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

Según el estudio realizado de la metodología otros investigadores desarrollada en la Empresa Expression Propiedades por para implementar una Diseño de la Estructura Organizacional y Manual de Funciones de la Empresa Expression Propiedades se realizó mediante la recopilación de datos como ser: encuestas y cuestionarios aplicados al personal de la empresa para implementar una estructura organizacional. La segunda etapa es en la que se coteja los resultados obtenidos en

la aplicación del cuestionario y la entrevista al jefe para comparar la percepción del superior en este caso el gerente sobre las actividades del subalterno, con la percepción del subalterno y se realizó el comparativo. La tercera etapa de la metodología que se aplicó mediante el descriptor de puestos ayudó a establecer las condiciones suficientes y necesarias para que la organización obtuviera y elaborara el manual de puestos. La recopilación de información para la elaboración de los descriptores se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas y cuestionarios físicos para conocer las funciones de cada colaborador y de esa manera establecer la congruencia entre el puesto y las funciones Y a su vez detalló cada una de las áreas de la organización mediante: Un diagnóstico de la situación actual, comparación de funciones, descriptor de puestos, propuesta de la estructura organizacional y manual de puestos. Osorto Salgado, N. Y., & Canales Gonzales, S. M. (octubre 2022). *Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades*. Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, C.A.

Se realizó propuesta de Manual de puestos de trabajo para sala de ventas de farmacia Popular 1 y 2, en Santa Ana, ubicada en Santa Ana, El Salvador, tuvo como finalidad verificar a través de un análisis de puesto la situación actual de los cargos en la empresa, así como sus funciones, en el primer capítulo se enfocó en conocer, el campo, las instituciones reguladoras, y los requisitos para operar, luego se conceptualizó los manuales de puesto y la importancia en la organización, finalizando con el diagnóstico y análisis de puestos de trabajo, y se presentó la propuesta con una metodología de investigación basada en: determinación del universo y muestra de participantes o informantes claves, para recolección de información utilizó: entrevista y cuestionario, luego se tabularon y analizaron los datos para elaborar los manuales correspondientes. Corado Leiva, S. E. (abril 2022). *Propuesta para la instalación de una estructura organizacional y manuales de puestos desarrollada en la farmacia Popular 1 y 2, ubicada en Santa Ana*. Universidad del Salvador, Santa Ana, El Salvador, Centroamérica.

2.4.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A continuación, se detallan los instrumentos utilizados en la elaboración de una propuesta para la instalación de una estructura organizacional y manuales de puestos desarrollada en la Empresa Expression Propiedades.

La primera etapa de la metodología incluyó el análisis de la situación actual de la empresa, el cual se realizó mediante cuestionarios con los jefes y colaboradores. Para esto se debió realizar y validar los instrumentos para la aplicación, para recolección de datos en la empresa Expression Propiedades. La siguiente fase se cotejó, las percepciones de responsabilidades entre jefes y subalternos. El diseño del instrumento se realizó por los investigadores con base en la literatura de libros encontrados de recursos humanos, diseños y descriptores de puestos.

Para su confiabilidad se realizó una prueba piloto a un mando bajo, intermedio y un gerente. Para comprobar su validez se revisó por el asesor temático que es un especialista en el tema de Recursos Humanos, quien realizó las anotaciones pertinentes para que el instrumento cumpliera con los objetivos de la investigación.

En la investigación de la empresa Expression Propiedades se utilizaron los instrumentos, Cuestionario y descriptores de datos, en la cual se tomó muestra de participantes para la recolección de la información para análisis y tabulación de datos, en cambio en esta “Propuesta de implementación de una estructura organizacional y elaboración de manual de puestos y salarios” se realizará con la totalidad de los colaboradores de la empresa que son 10. Osorto Salgado, N. Y., & Canales Gonzales, S. M. (octubre 2022). *Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades*. Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras, C.A.

A continuación, se detalla los instrumentos y técnicas utilizados en la elaboración de una propuesta para la instalación de una estructura organizacional y manuales de puestos desarrollada en la farmacia Popular 1 y 2, ubicada en Santa Ana, El Salvador. Las técnicas de recolección de datos empleadas para recolectar información fueron las siguientes: encuesta, entrevista, observación. La entrevista puede clasificarse en: dirigida y estructurada. Dirigida, se hace a través de un cuestionario y no estructurada, que puede ser focalizada, libre. Encuesta: se elabora un cuestionario con preguntas estructuradas con el fin de obtener información relevante sobre situación laboral de los colaboradores en el desempeño de sus funciones y la Observación, esta examina directamente un hecho según se presenta espontánea y naturalmente, teniendo un propósito específico conforme a un plan determinado y recopila los datos de una forma sistemática. Instrumentos de recolección de datos utilizaron la entrevista. Conformada por 4 preguntas abiertas en la cual los jefes de las sucursales brindaron información sobre el manejo de personal de la sala

de venta; cual es proceso que implementan de inducción, como asignan sus funciones, la capacitación que les brindan. Cuestionario. Conformada por 14 preguntas con la cuales se pudo conocer el punto de vista de los colaboradores sobre las tareas que desempeñan y que tan acorde están a su cargo. La organización de datos se realizó mediante la tabulación, análisis e interpretación de la información.

Después de haber realizado las encuestas a 25 colaboradores y entrevistado ambos Gerentes de la Farmacia Popular 1 y 2 de la ciudad de Santa Ana, se procedió a lo siguiente: Extracción de los datos obtenidos en las encuestas y entrevista para su posterior análisis e interpretación que ayuden a una mejor elaboración de un Manual de puestos y Funciones de la Farmacia Popular 1 y 2 como propuesta para la empresa.

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

Se pudo observar que el procedimiento para la elaboración de estructura organizacional y manuales de puestos de una farmacia, se utilizaron técnicas e instrumentos similares con la empresa Expression Propiedades, solamente varió con la Observación, que en estos tiempos es muy poco utilizada por cuestiones meramente de seguridad física y salud. Corado Leiva, S. E. (abril 2022). *Propuesta para la instalación de una estructura organizacional y manuales de puestos desarrollada en la farmacia Popular 1 y 2, ubicada en Santa Ana, Santa Ana*. Universidad del Salvador, Santa Ana, El Salvador, Centroamérica.

2.5 MARCO LEGAL

Las Áreas de Recursos Humanos están regulados por las leyes y reglamentos del país, como el Código del Trabajo de Honduras y por los reglamentos internos de cada organización pueden ser empresas privadas como a nivel gubernamental. Y particularmente es de suma importancia y utilidad en la Farmacia FARMACENTER, ya que, por su cumplimiento legal en cada organización laboral a nivel nacional, este Código rige las normativas tanto de derechos como deberes que deben cumplir las empresas y los empleados. Son aplicables también los convenios y tratados internacionales a los que el estado de Honduras está suscrito en temas de acato a los Derechos

Humanos en cuanto a la discriminación, respeto de género, protección contra el acoso sexual y/o laboral, resguardo de la niñez y cualquier otro ordenamiento jurídico que aplique en materia laboral. Las estructura organizacional y el manual de puestos y salarios definen y son de mucha importancia para todas las empresas y sus colaboradores, ya que toda persona desea tener un empleo que brinde una remuneración y beneficios adecuados, así como jornadas de trabajo flexibles de acuerdo con la situación de cada país, como ser: Relación Laboral y Contrato de Trabajo Jornadas de Trabajo, descansos y permisos, vacaciones, sueldos y salarios, derechos laborales entre otros beneficios estipulados en el Código de Trabajo y en los convenios y tratados internacionales. Secretaría de Trabajo. (2009). Código del Trabajo. <http://www.trabajo.gob.hn>

La Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA) en Honduras a nivel farmacéutica es responsable de regular, supervisar, revisar, verificar, controlar, vigilar y fiscalizar el cumplimiento de la reglamentación legal y técnica de los establecimientos, productos y servicios de interés sanitario. Esta Agencia de Regulación Sanitaria, administra con mucho empeño las farmacias, porque su objetivo principal es garantizar la protección de la salud de la población a través de una gestión efectiva en este caso la farmacia FARMACENTER, está regida por esta entidad y están sujetos a inspecciones para que todas las actividades relacionadas con medicamentos este estrictamente controlado en la farmacia. Teniendo bien establecidas las actividades de la farmacia se tiene un mejor control con el regente y con los empleados que asumen la responsabilidad de los medicamentos en calidad, y el vencimiento. Agencia de Regulación Sanitaria. (2023) Regulación Sanitaria de Farmacias <http://www.arsa.gob.hn>

Otra regulación aplicable en material laboral es el Convenio Número 111 de la Organización Internacional del Trabajo OIT el cual es “Un convenio internacional adoptado por Honduras, que prohíbe la discriminación en el trabajo; Incluye cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que altere la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación, este convenio es fundamental para garantizar un entorno laboral justo y equitativo, eliminando barreras que impiden a las personas acceder a oportunidades laborales basadas en características personales irrelevantes para el desempeño del trabajo, precediendo a los adoptados por la “Declaración de Naciones Unidas sobre la Convención Universal de los Derechos Humanos”. Este convenio aplica a nivel internacional pero el Gobierno de Honduras está suscrito por lo tanto todas la empresa ya sean privadas o gubernamentales están sujetas a estas normativas, por lo tanto aplica a farmacia

FARMACENTER, cumplir este convenio garantizando un entorno laboral justo y equitativo, eliminando barreras que impiden a las personas acceder a oportunidades laborales basadas en características personales irrelevantes para el desempeño del trabajo por lo tanto si es vinculante con la implementación de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios. Este documento histórico fue proclamado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París el 10 de diciembre de 1948. Organización Internacional del Trabajo. (1919-2024). <http://www.ilo.org.honduras>

El Colegio Químico Farmacéutico de Honduras, está regulado principalmente por la Ley Orgánica y su Reglamento del Colegio Químico Farmacéuticos de Honduras. Esta Ley establece las normas y regulaciones que rigen la práctica profesional de los Químicos Farmacéuticos del país. El CQFH, es la entidad encargada de regular los medicamentos farmacéuticos, así mismo regula la calidad, seguridad y eficacia de los medicamentos y productos farmacéuticos. Este realiza pruebas físicas, químicas y microbiológicas a los medicamentos, de acuerdo con el reglamento técnico Centroamericano. También organiza eventos como cursos, ceremonias de juramentación y módulos de actualización. La norma CSE (calidad-seguridad-eficacia) mide las características de producción, empaque y envasado de los medicamentos. Ley Orgánica del Colegio Químico, La Gaceta, Decreto 116, agosto 1963. (Ley Organica Colegio Quimico Farmaceutico , 1963), Reglamento de la Ley Orgánica, La Gaceta Acuerdo 1322-86, octubre 1986. (Ley Organica Colegio Quimico de Honduras, 1986) www.colegioquimico.hn.com

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

En este apartado se describe el título de la investigación, objetivos generales y específicos, preguntas de la investigación y las variables a investigar.

Tabla 1 Metodología Fuente: Elaboración Propia

Título	Objetivo		Variable	Dimensiones	Items
	General	Específico			
Propuesta de estructura organizacional y elaboración de manual de puestos y salarios en Farmacenter en Comayagüela.	Diseñar una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios, con el fin de optimizar sus operaciones económicas y la mejora del desempeño.	Definir y establecer un sistema eficiente de asignación de funciones que garantice la manera correcta en la ejecución de las tareas y responsabilidades en Farmacenter, optimizando el rendimiento y la productividad del equipo, estableciendo claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la farmacia de esta manera asegurar que cada empleado entienda sus tareas y los objetivos que debe cumplir.	Perfil del empleado	Grado Académico	Bachillerato
					Licenciatura
				Años de experiencia	Especialidad
			Competencias	Tareas del profesional	Habilidades
					Responsabilidad
			Funciones	Descriptor de puestos	Asignaciones
		Responsabilidad			
		Especificación de puestos		Habilidades	
				Conocimientos	
		Estructura	Mecanicista	Cadena de Mando	
				Centralización de decisiones	
				Especialización y división de trabajo	
Orgánico	Equidad de poder				
	Comunicación				
		Descentralización de la toma de decisiones			

3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

A continuación, se describen las variables independientes y las variables dependientes de la investigación.



Ilustración 3 Esquema de Variables

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Perfil del empleado	El perfil laboral es la síntesis de la formación académica y experiencia laboral del trabajador.	Estos son cambiantes conforme los colaboradores van adquiriendo experiencia en su ámbito laboral.	Grado Académico	Bachillerato
				Licenciatura
			Años de experiencia	Especialidad
				Doctorado
Motivación	Alcance de los objetivos			
Competencias y habilidades	Referidas inicialmente al contexto laboral, ha enriquecido su significado en el campo en donde es entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes.	Competencias del Profesional de la farmacia.	Tareas del profesional	Habilidades
				Responsabilidad
Funciones	Son todas aquellas responsabilidades que el empleado adquiere en su puesto de trabajo.	Son el conjunto de procedimientos que se desarrollan en una asignación.	Descriptor de puestos	Asignaciones
				Responsabilidad
			Especificación de puestos	Habilidades
				Conocimientos
Estructura Organizacional	Es como se distribuyen las funciones y responsabilidades de una empresa	Es donde el colaborador desempeña sus asignaciones.	Mecanicista	Cadena de Mando
				Centralización de decisiones
				Especialización y división de trabajo
			Orgánico	Equidad de poder
				Comunicación
				Descentralización de la toma de decisiones

Tabla 2 Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración Propia

En la matriz anterior se visualiza la operacionalización de las variables, de la cual se derivan diferentes preguntas para la elaboración del instrumento que fue aplicado a los colaboradores de Farmacenter.

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

El estudio se ha enfocado en buscar datos detallados de cómo se distribuyen las distintas tareas y asignaciones a los empleados de la farmacia, sirve para determinar y establecer una nueva estructura organizacional.

El enfoque Mixto o sea cualitativo y cuantitativo aplicado a esta investigación intenta comprender de manera profunda y detallada el comportamiento de un grupo social, sus experiencias, percepciones y opiniones sobre los distintos procesos técnicos y administrativos de la empresa dados en un contexto real.

El método de estudio de caso aplicado en esta investigación aporta un análisis más profundo y detallado sobre los procesos que realiza la farmacia, permitiendo obtener la información real sobre el contexto dado, por lo tanto, este método permite medir y visualizar todas aquellas preguntas planteadas durante y después del estudio por medio de la aplicación de encuestas para la recolección y análisis de los datos, siendo estos aspectos sumamente importantes en la investigación ya que ayudan a determinar de qué manera se realizará el estudio teniendo como objetivo obtener una visión detallada de la situación actual de Farmacenter y así poder determinar la estructura organizacional y el manual de puestos y salarios propuesto en este estudio.

Se desarrolló esta investigación en un alcance descriptivo sobre las características de la farmacia Farmacenter, sus funciones, procesos y sistemas desarrollados proporcionando una visión clara del estado administrativo actual para así identificar las áreas y procesos a mejorar por medio de la recopilación de datos descriptivos, tomando una muestra total de todos los empleados.

A continuación, la siguiente figura muestra que tipo de enfoque y metodología se ha utilizado en la investigación presentando datos reales obtenidos de la aplicación de encuestas a los colaboradores de Farmacenter.



Ilustración 4 Esquema de Enfoques y métodos

Fuente: Elaboración Propia

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

En esta investigación la población consiste en la totalidad de colaboradores que se desempeñan en FARMACENTER, y que ya han pasado a ser un grupo de estudio en esta investigación, de los cuales se requiere información esencial para el diseño de estructura organizacional y manual de puestos, el total de en este estudio son 11 empleados.

3.3.2 MUESTRA

En esta recolección de la muestra, todos los colaboradores han sido involucrados en el estudio, porque el total de empleados de la farmacia solamente son once y se tomó toda la población como muestra por medio de un censo, para poder obtener la información necesaria utilizando encuestas, cuestionarios y descriptores de puesto, para poder implementar la propuesta de estructura organizacional y manual de puestos y salarios. En total son once los empleados de FARMACENTER:

- 1 gerente
- 1 administrador
- 1 regente
- 2 encargado De Tienda
- 2 auxiliar De Caja
- 1 técnico De Aseo
- 2 técnicos De Mantenimiento
- 1 vigilante

Tabla 3 Censo de los trabajadores de FARMACENTER

Lugar	Jefes	Operativos
FARMACENTER	2	9

Fuente: Elaboración Propia

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.

3.4.1 TÉCNICAS

Como técnica principal en esta investigación se ha empleado la encuesta porque esta permitirá realizar preguntas cerradas, que servirán para aclarar dudas, en cuanto a las respuestas que los empleados de FARMACENTER, esto facilitó en las preguntas cerradas que son debidamente estructuradas de acuerdo con el objetivo recolectando la información contiene la encuesta. Está se aplicó el 28 y 29 de noviembre del año 2024, la encuesta se aplicó vía Google Forms a todos los empleados de FARMACENTER, a los jefes y a los colaboradores.

3.4.1.1 TIPOS DE ENCUESTA

Por el tipo de estudio y el tipo de empresa, se ha seleccionado la encuesta como técnica de recolección de información, ya que es una de las más utilizadas por los autores en los antecedentes revisados en la región, esta se aplicó de manera virtual mediante Google Forms a todos los empleados de Farmacenter los días 28 y 29 de noviembre del 2024.

3.4.2 INSTRUMENTOS

3.4.2.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se aplicaron son la cuestionarios y descriptores de puestos, la encuesta se realizó con preguntas cerradas, diecinueve preguntas para los jefes y gerente y diecisiete preguntas para los empleados identificando si existen oportunidades de mejora en aspectos de la estructura organizacional y también proporciona información general del empleado para los descriptores de puesto. A continuación, cómo estará estructurado:

1.. Sección de datos generales para poder realizar el descriptor de puestos, las preguntas serán sobre el título del puesto, su jerarquía (vertical y horizontal) y sus tareas asignadas.

2.Sección sobre requisitos, responsabilidades adicionales y condiciones, para completar el diseño de puestos, serán preguntas sobre su nivel de escolaridad, su experiencia laboral, condiciones en que desarrolla sus funciones, espacio físico, esfuerzo físico, custodia de bienes monetarios o en especie, información y documentos confidenciales.

3.Sección sobre habilidades y competencias.

Integrando la técnica de recolección de información con el instrumento más adecuado esta se ha llevado mediante un cuestionario con las características más adecuadas para la recolección de datos, planteando un listado de preguntas para obtener los datos precisos requeridos, para los jefes y gerente y para los empleados con preguntas abiertas y cerradas, con la intención de tener una amplitud al momento de recolectar la información. Ver Anexo 1 y 2.

Igualmente se aplicó un descriptor de puestos en FARMACENTER, que ayudó a obtener la información necesaria para poder elaborar un manual de puestos que la farmacia necesita implementar. La recopilación de información para la elaboración de los descriptores de puesto se llevó a cabo el día 6 de diciembre 2024 mediante la aplicación en físico con apoyo de uno de los maestrantes y el gerente de la farmacia, de igual manera fue aplicado a los siguientes puestos de trabajo:

1. Gerente
2. Administrador
3. Regente
4. Encargado de Tienda
5. Auxiliar de Caja
6. Técnico de aseo
7. Técnico de mantenimiento
8. Vigilante

Al ser pocos los puestos de trabajo no hubo ningún problema al aplicar la encuesta a los empleados de Farmacenter.

Los descriptores de puesto ayudan a que la empresa asegure la claridad en las expectativas y responsabilidades de cada puesto, facilitar el proceso de selección y capacitación de empleados y promueve la equidad salarial y la transparencia dentro de la farmacia. Ver Anexo 5.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

De acuerdo a la adecuación de esta investigación, la aplicabilidad de esta encuesta se desarrolló de manera virtual con la herramienta Google Forms colectivamente, se entregó un mensaje vía WhatsApp, tomando en consideración todos los detalles y cuidados para obtener los datos sin involucrar la subjetividad y el control sobre los encuestados, fue necesario detallar las instrucciones requeridas para el cuestionario al final del documento por si existiese alguna duda, para prevenir que se haya suscitado por parte de los usuarios, reacción alguna y no contar con el abordaje adecuado, la farmacia otorgó el tiempo necesario para contestar la encuesta contando con uno de los aplicantes para verificar el correcto levantamiento de la información, una vez finalizado con la recolección virtual se verificó que todos los empleados entregaron la encuesta para su pronto análisis y vaciado en los instrumentos que correspondan. Ver Anexo 1 y 2.

Los descriptores de puestos que se aplicaron en FARMACENTER, ayudaron a obtener la información necesaria para poder elaborar un manual de puestos y salarios que la farmacia necesita implementar. La recopilación de información para la elaboración de los descriptores de puesto se llevó a cabo el día 6 de diciembre 2024, mediante la aplicación en físico con apoyo de uno de los maestrantes y el gerente de la farmacia, de igual manera fue aplicado a los 7 puestos existentes. Los descriptores de puesto ayudan a que la empresa asegure la claridad en las expectativas y responsabilidades de cada puesto, facilitar el proceso de selección y capacitación de empleados y promueve la equidad salarial y la transparencia dentro de la farmacia. Ver Anexo 5.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En este proceso ha sido necesario la revisión y aplicación de diversas fuentes de información para lograr una mayor eficiencia en su desarrollo.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Esta investigación ha tenido como fuente primaria la encuesta desarrollado y aplicado a los trabajadores de FARMACENTER en la modalidad de Google Forms, con el único fin de recopilar información efectiva para la aplicación y solución de la estructura organizacional y así mismo se aplicó el descriptor de puestos en todos los puestos vigentes de la farmacia para recolectar la información para el diseño del manual de puestos y salarios. Formatos de encuesta Ver Anexo 1 y 2 y descriptores de puesto. Ver Anexo 5.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Además de las aplicaciones de campo, ha sido necesario dar un recorrido por una serie de documentos, textos, informes electrónicos, entre otros, con la intención de sustentar teóricamente este proceso y las utilizadas son las siguientes:

- Libros sobre Metodología de Investigación de diversos autores.
- Informes paginas gubernamentales electrónicos, con contenido importante para esta investigación.
- Tesis nacionales e internacionales con información relacionada con este tema de investigación, CRAI, UNITEC.
- Trabajos relacionados realizados por instituciones del Estado de Honduras.
- Códigos y Legislación en el ámbito laboral y de Agencia de Regulación Sanitaria de Honduras, Legislación de Colegio Químico Farmacéutico de Honduras.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente informe detalla los resultados de la investigación que se realizó en la empresa Farmacia FARMACENTER. Se definió que este enfoque debía ser mixto; cuantitativo y cualitativo por la naturaleza de la investigación, utilizando como técnicas de investigación la encuesta. Se procedió a elaborar como instrumento de recolección de información, el descriptor de puestos, debido a las condiciones del tamaño de la empresa se realizó un censo, la encuesta se aplicó vía Google Forms, una encuesta para los jefes y Gerentes y otra diferente encuesta para los colaboradores, aplicada los días jueves 28 de noviembre 2024 y el viernes 29 de noviembre de 2024, aplicados a un total de 11 colaboradores, a los cuales se les otorgó el tiempo necesario para poder realizar la recolección de datos. Así mismo, se aplicó un formato de descriptor de puestos que ayudó a obtener la información necesaria para poder elaborar un manual de puestos que la organización necesita implementar. La recopilación de información para la elaboración de los descriptores de puesto se llevó a cabo el día 6 de diciembre 2024, mediante la aplicación en físico con el apoyo de uno de los maestrantes y el gerente de la farmacia, de igual manera fue aplicado a los 8 puestos existentes, se recolectó la información deseada para la elaboración de un manual de puestos y salarios en FARMACENTER.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.

En este segmento se han descrito los resultados de las encuestas cerradas, por tanto, se presenta en resultados cualitativos y cuantitativos. Cabe señalar que para una mejor comprensión de los hallazgos se han dispuesto en el orden de las variables de estudio.

4.2.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y DESCRIPTORES DE PUESTOS A LOS EMPLEADOS OPERATIVOS Y GERENCIALES DE FARMACENTER.

Para realizar el análisis de las encuestas a los colaboradores de FARMACENTER, se exponen a continuación los resultados de las características generales.

4.2.1.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a nivel gerencial para la recolección de la información requerida.

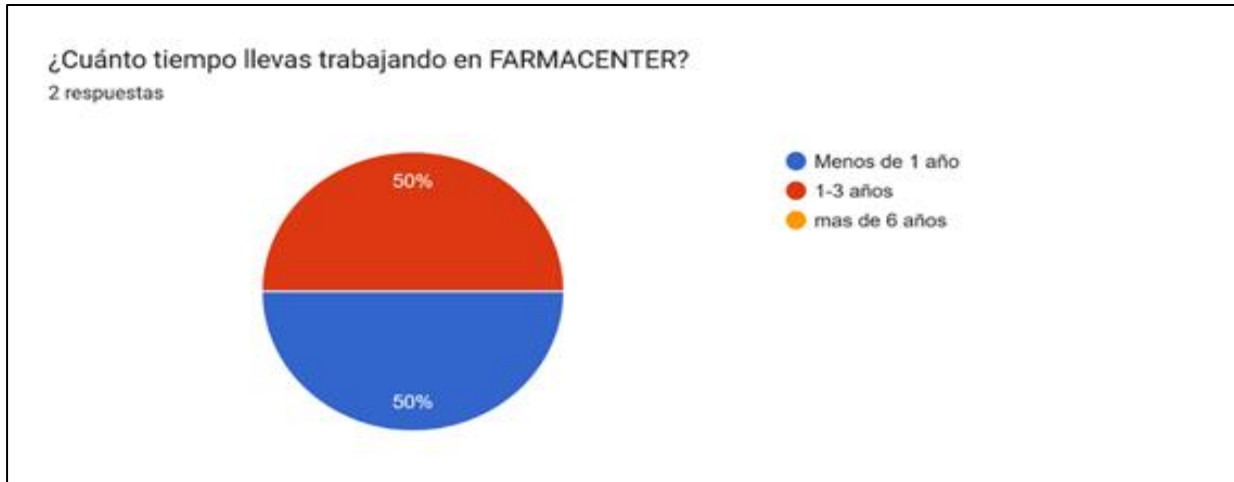


Ilustración 5 Años de Experiencia de los jefes

Fuente: Elaboración propia

La figura anterior demuestra que la gerencia de la farmacia es relativamente reciente, existiendo un equilibrio entre ambos jefes ya que los dos cuentan con menos de un año dentro de la organización lo que significa que Farmacenter es una empresa en crecimiento y oportunidades de desarrollo profesional en los empleados.



Ilustración 6 Tareas del Profesional asignadas por los jefes a empleados.

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra un resultado del 100% donde ambos jefes están de totalmente de acuerdo en que las actividades y destrezas de cada empleado están bien identificadas con relación a los puestos de trabajo y sus roles asignados, indicando que existe claridad en las funciones, habilidades definidas y satisfacción laboral ya que los empleados saben que se espera de parte de ellos, dentro de las implicaciones positivas que se pueden identificar en esta gráfica encontramos que Farmacenter puede generar una mayor productividad y desarrollo profesional, más sin embargo aunque el análisis de resultado sea positivo es de suma importancia considerar la subjetividad en relación a la percepción de los empleados, esta puede variar.



Ilustración 7 Claridad en las responsabilidades de los puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra una segmentación equilibrada de las opiniones sobre la claridad en las responsabilidades de los puestos de trabajo en sus áreas; el 50% está de acuerdo considerando que las responsabilidades en su puesto de trabajo están definidas y equilibradas y el otro 50% está en desacuerdo, lo que nos indica que existe una percepción mixta de las tareas y funciones asignadas por la organización, lo que puede indicar que existen algunos puestos con claridad en sus funciones y otros no; también puede existir cambios en la organización lo que da como resultado la confusión de las tareas y por ende una mala comunicación efectiva entre ambos jefes, teniendo implicaciones como disminución de la productividad, conflictos y dificultad para evaluar el desempeño de las

funciones, mostrando una necesidad de mejorar la claridad en las responsabilidades en algunos puestos de trabajo.

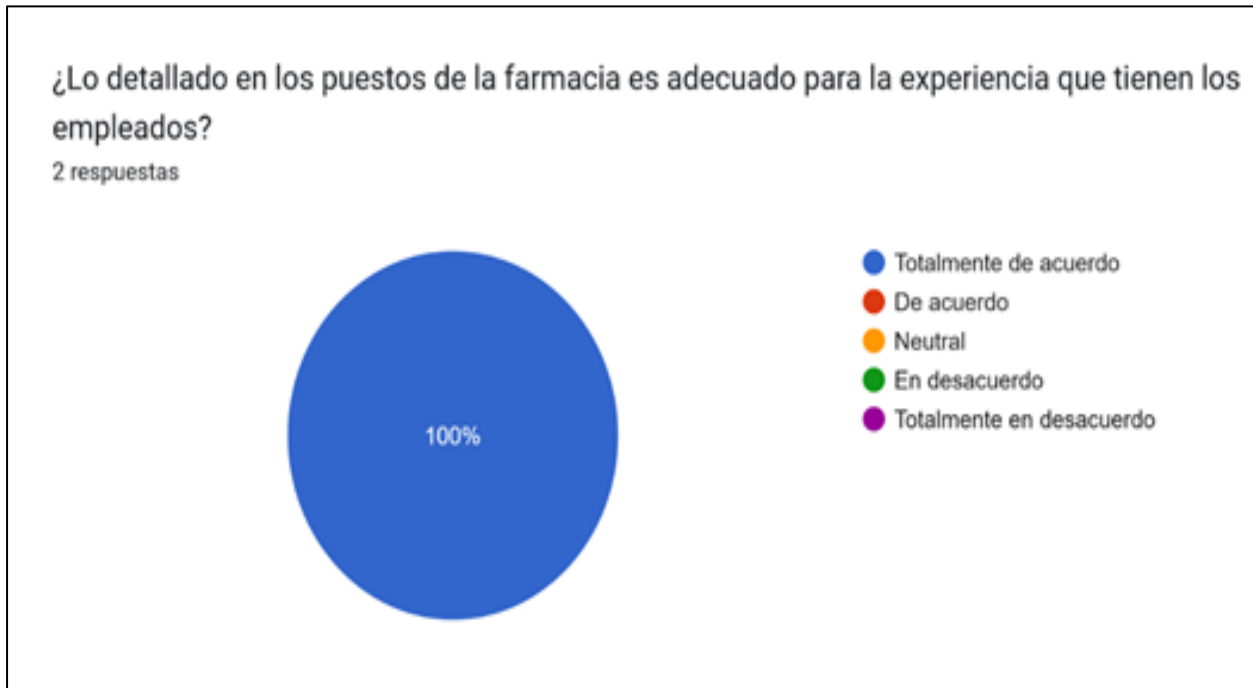


Ilustración 8 Elaboración de puestos. Asignaciones por especialización

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la función de los empleados es a fin a su experiencia de los empleados, lo que nos indica que los empleados sienten que sus roles están definidos a su nivel de experiencia lo que da como resultado una mayor productividad económica para la farmacia, de igual manera existiendo menos confusión y malentendidos en las descripciones de puestos.

En cuanto a la claridad y pertinencia de los descriptores de puestos la empresa según las autoridades encuestadas ha logrado crear un ambiente de trabajo favorable donde los empleados se sienten valorados lo que da como resultado poca rotación de empleados, un mejor desempeño y compromiso manteniendo un enfoque de comunicación abierta y estimulando el desarrollo profesional.

Es importante mencionar que, aunque la encuesta es positiva existen otros factores como la cultura organizacional, liderazgo, gestión del talento humano, innovación y eficiencia administrativa que influyen en la eficiencia y eficacia de la productividad de los empleados.

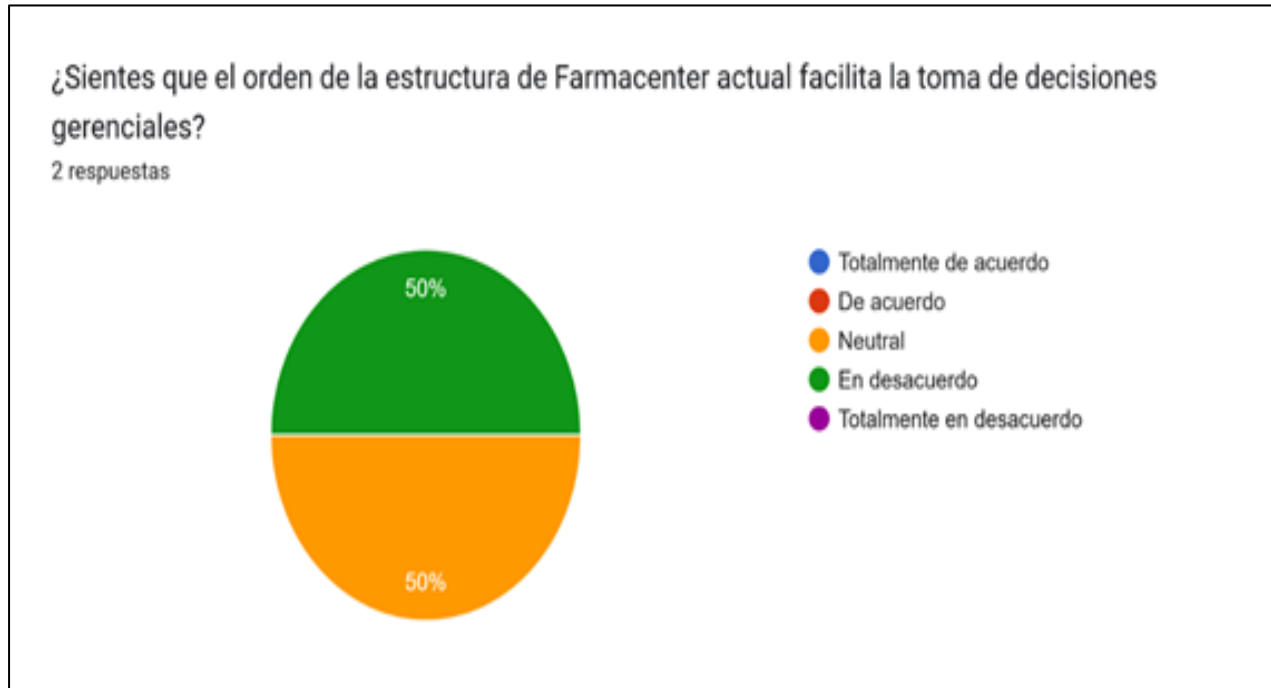


Ilustración 9 Modelo de estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los encuestados está en desacuerdo que la estructura actual de la farmacia no cumple con los requerimientos efectivos en el proceso de la toma de decisiones a nivel de gerencia y administración, el otro 50% de los encuestados tiene una opinión neutral, lo que nos indica que no están seguros que el proceso de toma de decisiones y la ejecución de la estructura organizacional no es efectiva.

Claramente existe una opinión dividida de parte de las autoridades de la farmacia sobre la estructura organizacional actual de la farmacia, es necesario la realización de un análisis para determinar qué aspectos de la estructura necesitan ser mejorados para el logro de los objetivos de la empresa.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a nivel de colaboradores para la recolección de la información requerida.

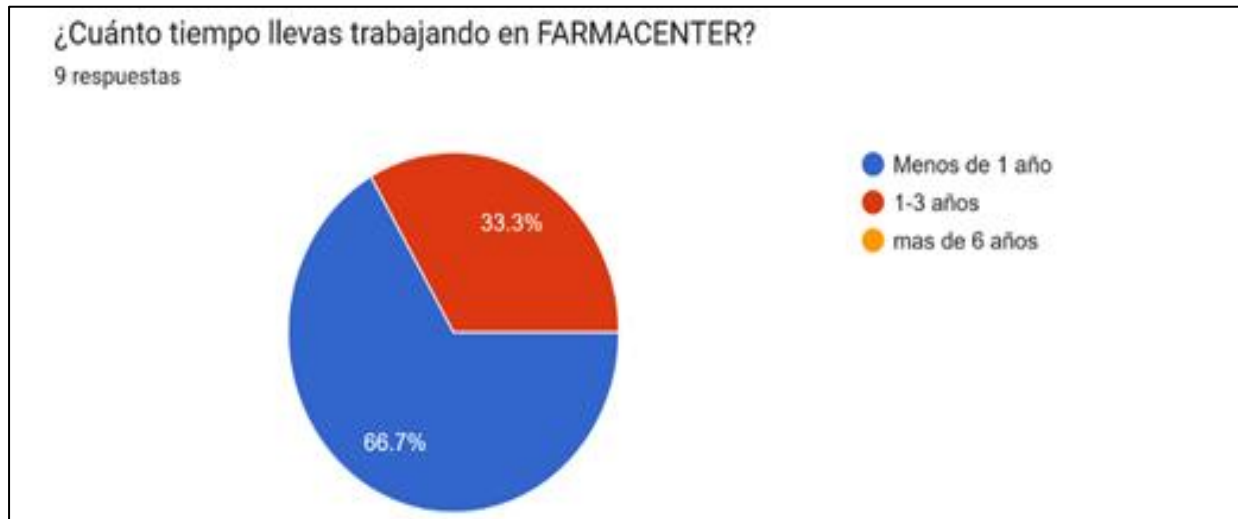


Ilustración 10 Años de Experiencia de los empleados.

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (66.7%) cuenta con una experiencia menor a un año laborando en la farmacia lo que indica un alto porcentaje de rotación de personal o que la empresa está en crecimiento y el 33.3% lleva más de un año laborando en la farmacia, es necesario tomar en cuenta la implementación de capacitaciones al personal para asegurar una estabilidad laboral.



Ilustración 11 Tareas del Profesional asignadas a empleados.

Fuente: Elaboración propia

El 44.4% de los encuestados está de acuerdo junto con el 33.3% que está totalmente de acuerdo que las actividades realizadas en su puesto de trabajo están bien identificadas, lo que sugiere que existe claridad en las tareas, objetivos y estructura organizacional de Farmacenter.

El 22.2% de los empleados indican que están neutral a las actividades realizadas en su puesto de trabajo, sugiriendo que existe cierto nivel de ambigüedad en las actividades que se les asignan, es decir que no hay claridad en las funciones; lo que podría ser por falta de especialización, cambios reiterados en las actividades o falta de comunicación en la cadena de mando.

Una clara definición de los puestos de trabajo puede aumentar la productividad económica, generar menos estrés en lo que se refiere al alcance de los objetivos y ejecución de las tareas.



Ilustración 12 Tareas asignadas por especialización según experiencia laboral.

Fuente: Elaboración propia

La figura anterior muestra que el 44.4% está de acuerdo y el 33.3% está totalmente de acuerdo, representando estos la mayoría de los encuestados que consideran que las tareas asignadas a su puesto de trabajo son a fin a su experiencia laboral, el 11.1% están neutral lo que indica que las tareas no se ajustan a su experiencia laboral el otro 11.1% está en desacuerdo lo que nos lleva a la conclusión que se debe mejorar los descriptores de puestos, las funciones asignadas a los empleados, mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal y así reforzar la satisfacción laboral en Farmacenter.

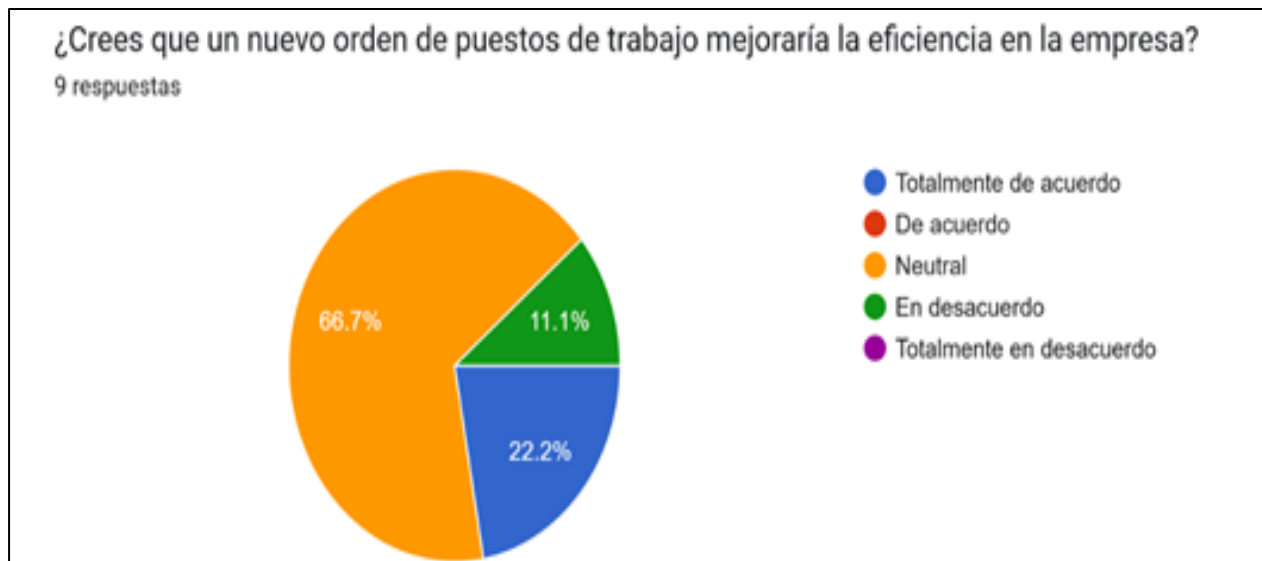


Ilustración 13 Modelo de estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Un 66.7% esta neutral en establecer un nuevo orden de puestos de trabajo para mejorar la eficiencia de la empresa, lo que nos indica que los empleados se encuentran indecisos o que requieren de enfocarse más en la identidad y objetivos organizacionales de la empresa, el 22.2% están totalmente de acuerdo que la farmacia debe implementar un nuevo orden en los puestos de trabajo para mejorar la productividad en las funciones de los empleados, existiendo una alta expectativa de mejora dentro de la organización mediante el establecimiento de vías de comunicación efectiva y gestión del cambio para minimizar la resistencia a las mejoras implementadas.

Un 11.1% en desacuerdo representando un pequeño porcentaje de los encuestados que no creen necesario la implementación de una reforma en las funciones de los puestos de trabajo, lo que concluye que se debe trabajar en la resistencia al cambio haciendo uso de capacitaciones y planes de mejora continua para evitar la rotación de personal como una consecuencia de la resistencia al cambio.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas aplicadas a nivel gerencial para la recolección de la información requerida.

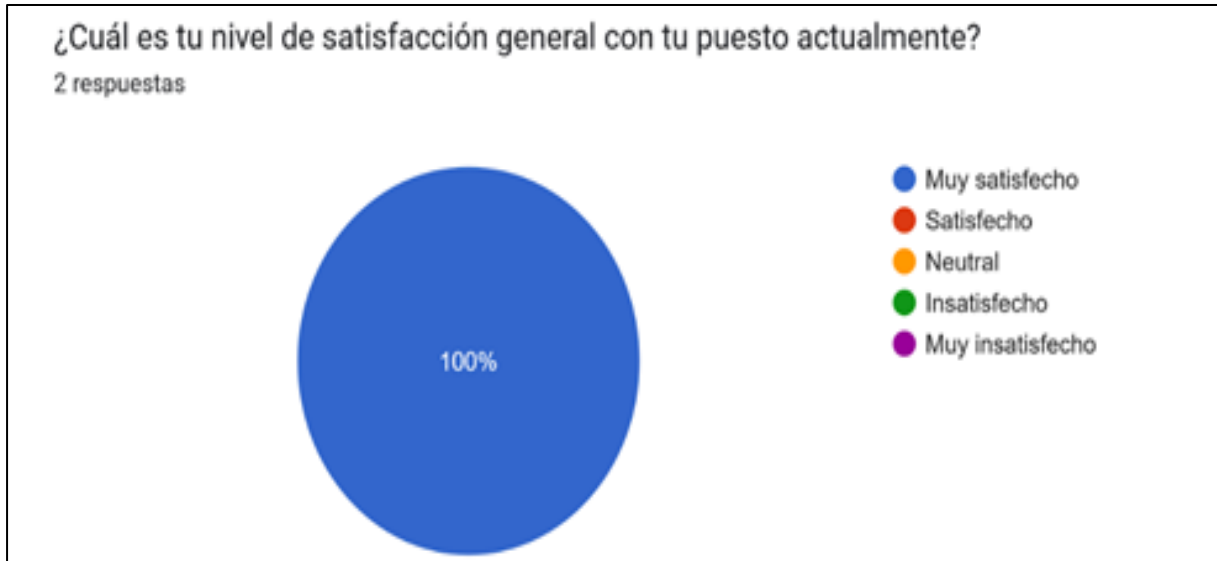


Ilustración 14 Motivación Laboral.

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los gerentes están muy satisfechos lo que sugiere que existe un alto nivel de compromiso con sus labores, lo que se traduce a mejor productividad y eficiencia, una menor rotación de personal y una mejor cultura e identidad organizacional, existiendo una distribución equilibrada entre los gerentes.



Ilustración 15 Motivación Laboral en relación al salario de los empleados

Fuente: Elaboración propia

Un 50% está totalmente de acuerdo y el otro 50% está de acuerdo con la percepción de equidad salarial de parte de Farmacenter, también que las responsabilidades y la asignación de tareas están a fin con los salarios recibidos lo que concluye que la empresa logro establecer un sistema de compensación que es percibido por los empleados como equitativo, lo que evita la rotación de personal, aumenta la productividad económica y crea una cultura organizacional basada en la confianza.

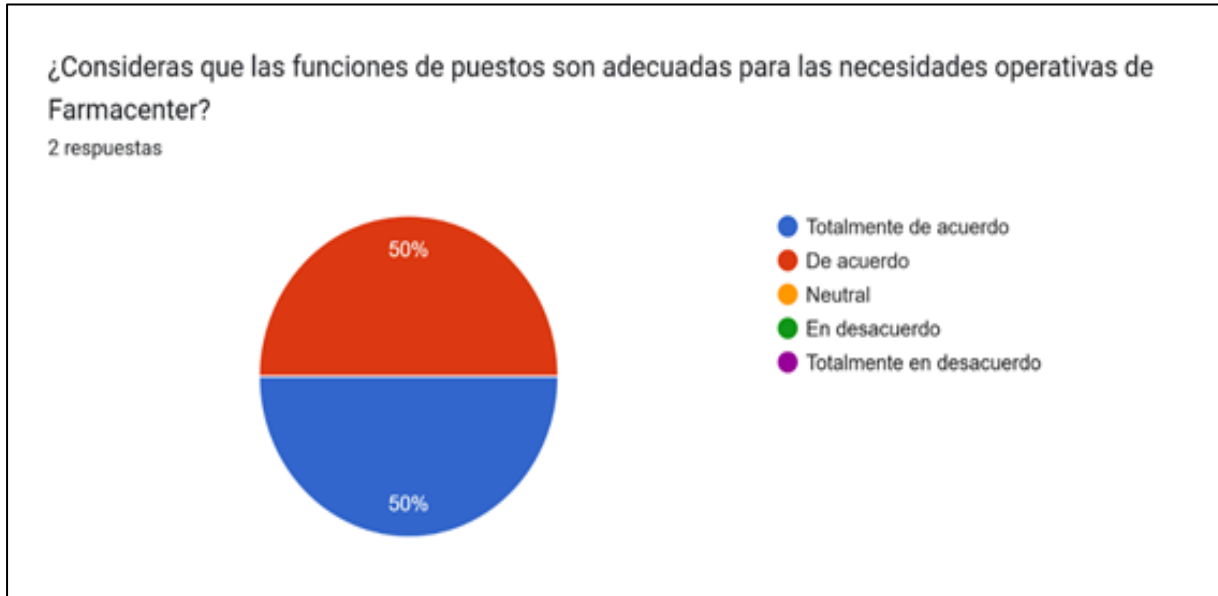


Ilustración 16 Funciones asignadas a los empleados.

Fuente: Elaboración propia

El 50% está totalmente de acuerdo y el otro 50% de acuerdo consideran que las funciones asignadas a los puestos de trabajo son adecuadas a las necesidades operativas y administrativas de la farmacia, lo que indica que existe una percepción general en lo que respecta al equilibrio de las asignaciones, ajuste a las necesidades de los roles de los empleados.

Concluyendo que la satisfacción laboral se da de manera efectiva cuando las asignaciones están bien definidas y alineadas a los objetivos de la empresa junto a esto factores como claridad en los descriptores de puestos, capacitaciones continuas e implementación de plan de mejora.

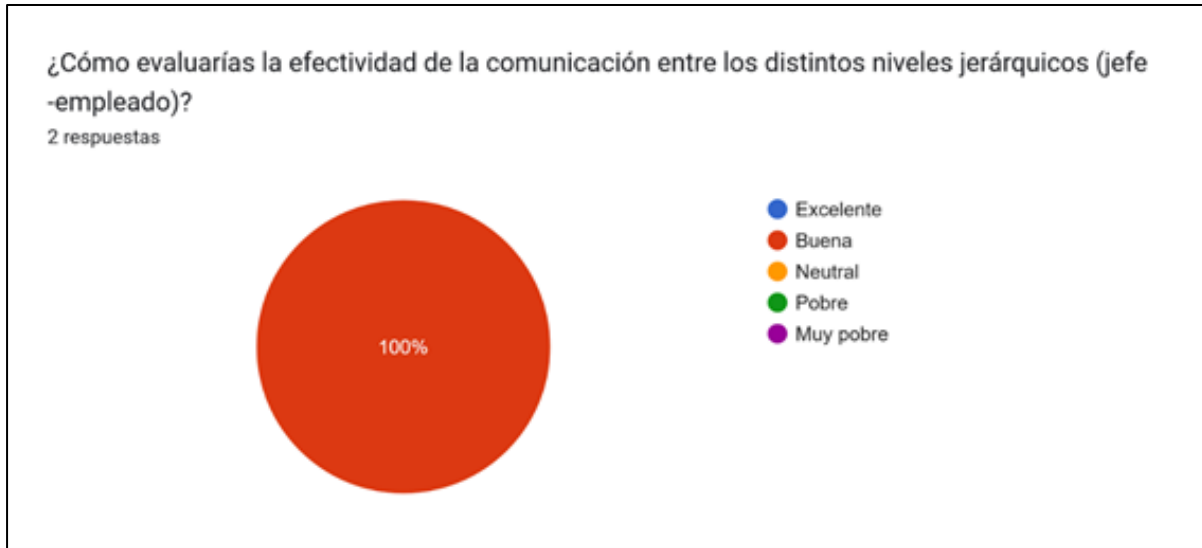


Ilustración 17 Comunicación dentro del modelo de estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

La comunicación entre jefes y empleados es fundamental para el logro de los objetivos y el éxito de la empresa, al analizar los resultados nos damos cuenta que en la farmacia el gerente y administrador de Farmacenter señala que la comunicación entre los niveles jerárquicos (jefe-empleado) concluyendo que existe claridad en las instrucciones, comunicación frecuente y activa, retroalimentación y confianza.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas aplicadas a nivel de colaboradores para la recolección de la información requerida.

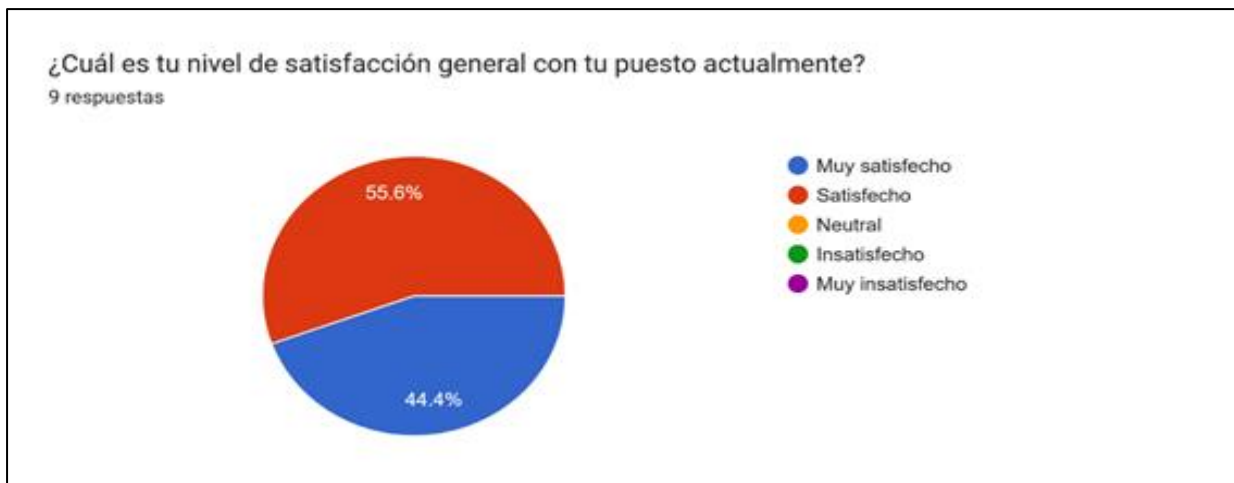


Ilustración 18 Motivación Laboral en el puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Un 44.4% de los encuestados se sienten muy satisfechos y el 55.6% están satisfechos con su puesto laboral que actualmente desarrolla, lo que es un indicador que la cultura e identidad organizacional están bien definidas.

Por otra parte, se puede decir que Farmacenter presenta alta moral, baja rotación y un mayor compromiso en la realización de las tareas de parte de los empleados contribuyendo a la alta satisfacción mediante el reconocimiento y desarrollo profesional.

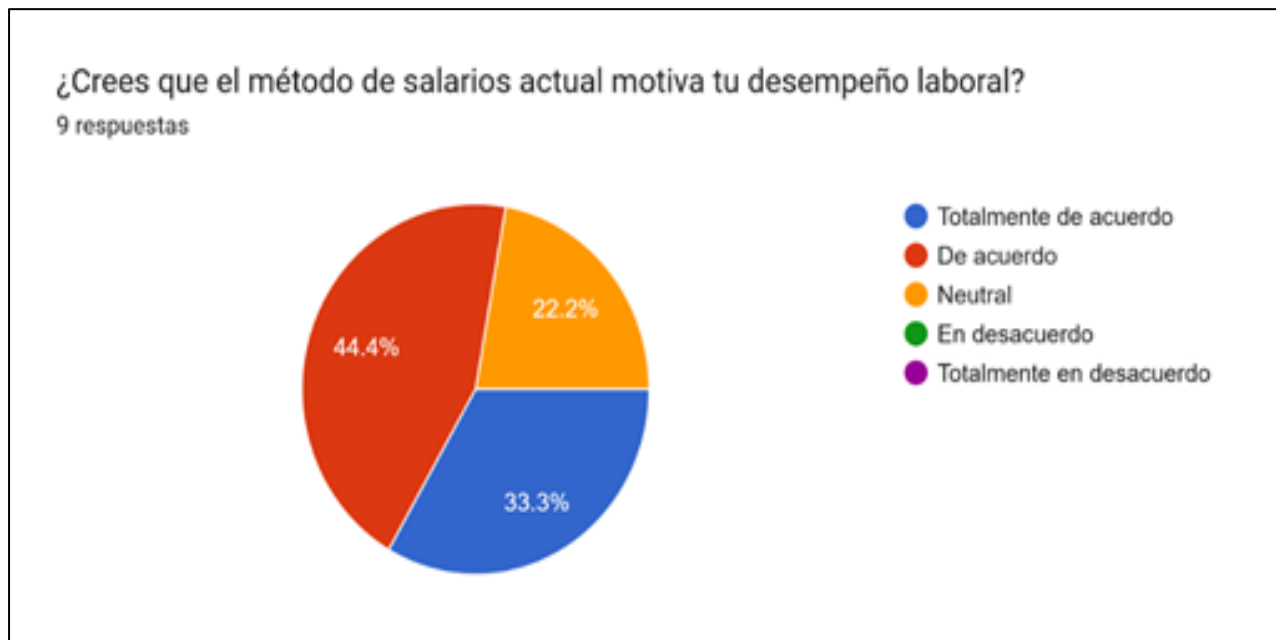


Ilustración 19 Motivación Laboral en relación al salario recibido

Fuente: Elaboración propia

La evaluación del sistema de remuneración en las empresas es importante para identificar las áreas a mejorar considerando el desempeño individual y los resultados de los empleados y aunque el sistema de remuneración motiva a una parte de subalternos de la empresa es necesario entender que en cuanto a la motivación laboral en relación al salario recibido el 33.3% los encuestados están totalmente de acuerdo, el 44.4% esto sugiere que, el sistema de remuneración implementado por la farmacia está acorde con los requerimientos de los empleados, mientras que el 22.2% se presenta neutral lo que indica que el salario no es un factor de motivación para el

desarrollo de su puesto de trabajo; se entiende que existe una necesidad de identificar nuevas estrategias de motivación y comunicación para aquellos empleados que se encuentran neutros en relación al salario recibido con la motivación laboral que sienten.

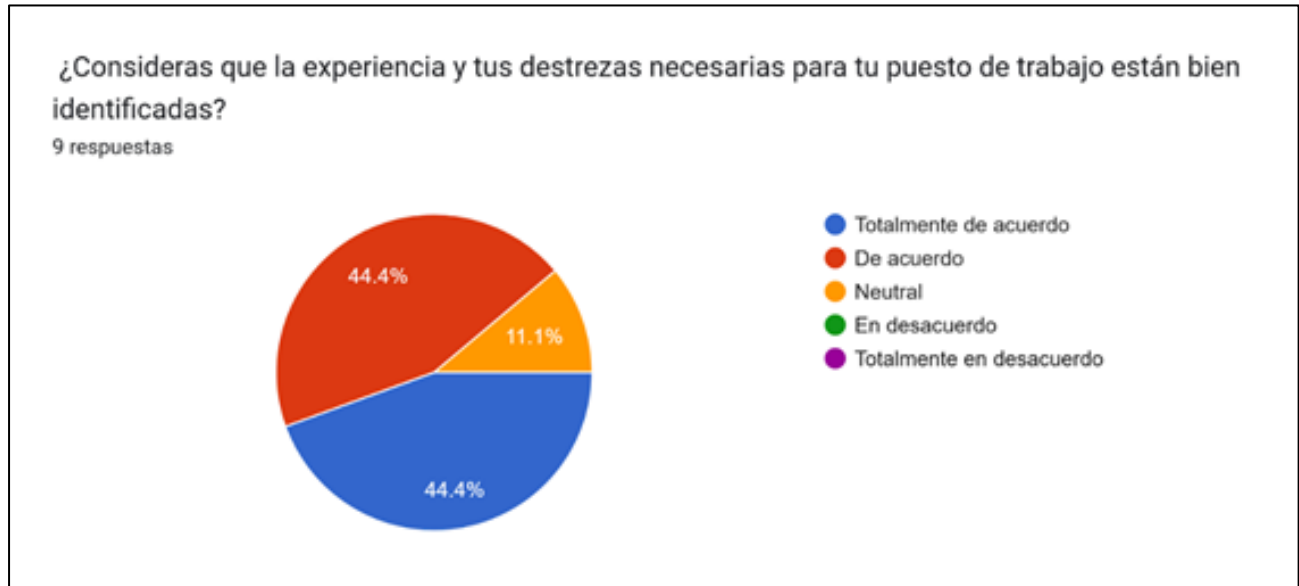


Ilustración 20 Efectividad de las funciones asignadas al puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior presenta la relación que existe entre la experiencia, las competencias y habilidades de cada uno de los empleados de Farmacenter para su puesto de trabajo están bien identificadas, se presenta una alta concordancia entre el 44.4% totalmente de acuerdo y el otro 44.4% de acuerdo con la afirmación, lo que indica que el 88.8% de los empleados de Farmacenter consideran que sus roles se encuentran bien definidos en relación a sus competencias, habilidades y conocimientos.

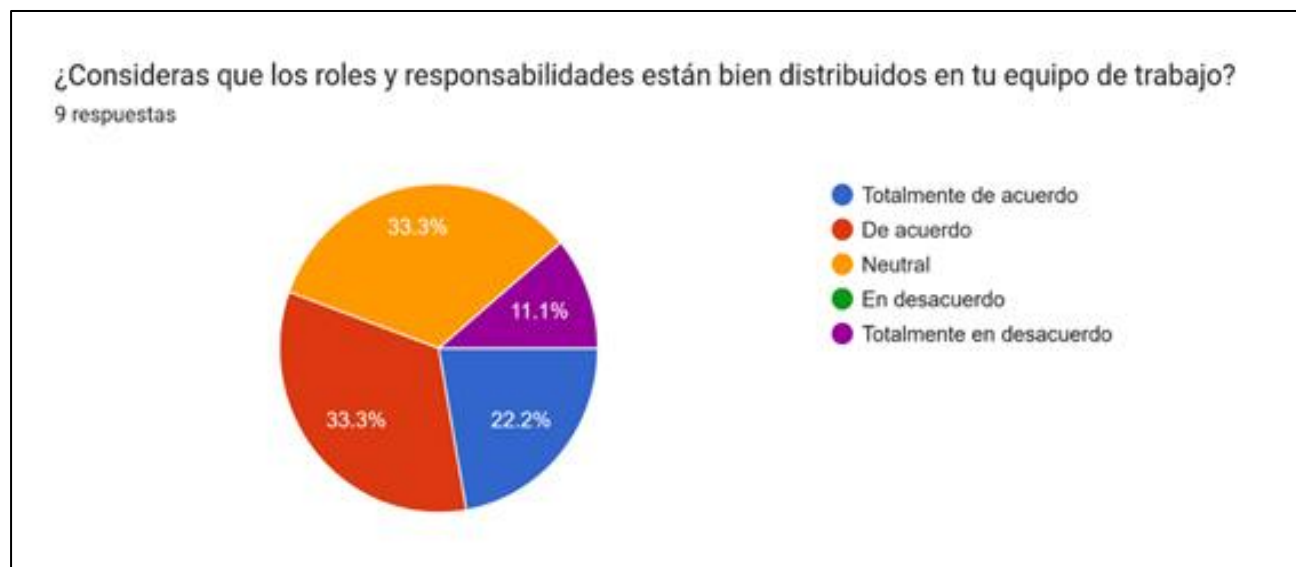


Ilustración 21 Roles y responsabilidades asignados a empleados.

Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra una distribución de resultados muy equilibrada en cuanto a la percepción de los roles y responsabilidades asignados a los empleados de Farmacenter el 33.3% de acuerdo, el 22.2% totalmente de acuerdo existiendo una alta concordancia lo que explica que la mayoría de los empleados de la farmacia coinciden que las tareas y responsabilidades están distribuidas de manera correcta.

Por otra parte, el 33.3% se muestra neutral y el 11.1% en desacuerdo esto sugiere que no existe una distribución equitativa en la distribución de las funciones y roles asignados a los empleados de la farmacia lo que genera insatisfacción laboral, poca claridad en las tareas y una comunicación poco efectiva lo que sugiere que se debe revisar los descriptores de puestos de trabajo.



Ilustración 22 Comunicación empleado-jefe

Fuente: Elaboración propia

La gráfica incorpora un enfoque positivo sobre la percepción de los colaboradores en referencia a la estructura organizacional y cómo se facilita la comunicación y la relación jefe-empleado dentro de Farmacenter.

Existiendo una alta concordancia entre el 66.7% que se encuentra de acuerdo y el 11.1% totalmente de acuerdo lo que indica que los empleados de la empresa consideran que la estructura organizacional facilita la comunicación activa y efectiva a través de la relación empleado- jefe, el 22.2% se muestra neutral por lo tanto representa una minoría sugiriendo que la estructura organizacional actual no es una dificultad para la comunicación dentro de la farmacia.

4.2.2 ANALISIS DE LA APLICACIÓN DEL FORMATO PARA DESCRIPTORES DE PUESTO.

Para realizar el análisis de los descriptores de puestos a los colaboradores de FARMACENTER, se exponen a continuación los resultados de las características generales: Se analizó los descriptores de puestos y los salarios actuales de FARMACENTER, con el fin de garantizar la equidad interna y la competitividad externa de la farmacia. A través de este análisis, se han identificado que los salarios son competitivos con el mercado y aseguran que las

descripciones de los puestos reflejan con precisión las responsabilidades y competencias requeridas. En los descriptores refleja la información detallada sobre las responsabilidades, requisitos y habilidades necesarias para cada puesto dentro de la farmacia. Se realizó una evaluación de los puestos según su importancia y responsabilidades, así como una comparación de los salarios internos para verificar su consistencia y equidad, según la siguiente tabla los salarios de los jefes y empleados de FARMACENTER, están al salario medio y máximo dentro de lo propuesto:

- Gerente General L25,000.00
- Administrador L25,000.00
- Regente L14,022.31
- Encargado de Tienda L14,022.31
- Auxiliar de caja L12,040.49
- Técnico de aseo L12,040.49
- Técnico de Mantenimiento L12,040.49
- Vigilante L12,040.49

El análisis reveló que, si bien la mayoría de nuestros salarios están alineados con el mercado, existen ciertos puestos donde se observan discrepancias significativas como ser el regente y el encargado de tienda. Se recomienda ajustar los salarios de estos 2 puestos para mejorar la competitividad y retener el talento. Así mismo, se recomienda realizar revisiones periódicas para asegurar que los salarios y descripciones de puestos se mantengan competitivos y alineados con el mercado laboral. Ver Descriptores en Manual de Puestos y Salarios 6.4.1.3

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En resumen, se ha conseguido establecer claramente que la empresa no cuenta con una misión, visión, y valores, alineados mediante un diseño de estructura organizacional, que esté representada con un organigrama institucional, para integrar los manuales con las funciones y responsabilidades, en un formato fácil de implementar, con la información obtenida de los colaboradores de la empresa. Los resultados obtenidos evidencian que no se cuenta con una estructura organizacional formal ni con un manual de puestos y salarios, lo cual respalda la elaboración de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios y de esta manera asegurar que cada empleado entienda sus tareas y objetivos a cumplir. En definitiva, todo lo anterior ha sido crucial para la elaboración de este proyecto, y nos prepara para enfrentar los próximos retos con una mejor comprensión y nuevas estrategias.

2. La elaboración y adopción de un método como un manual de puestos, con descriptores detallados de cada rol y sus responsabilidades específicas, ha demostrado ser una estrategia fundamental para optimizar la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción laboral en Farmacenter. A través de este enfoque, hemos logrado distribuir las tareas de manera equitativa, asegurando una carga de trabajo equilibrada entre los colaboradores. Los resultados obtenidos indican que una clara definición de responsabilidades y una asignación justa de tareas no solo aumenta la productividad, sino que también contribuye significativamente al bienestar y la motivación del personal. Este manual facilita la comprensión de las expectativas laborales y crea un ambiente de trabajo más organizado. Así mismo, la implementación de este manual ha permitido identificar oportunidades para el desarrollo profesional, fomentando una cultura de mejora continua. En resumen, el desarrollo de este método ha sido crucial para alinear las prácticas internas con los objetivos estratégicos de la empresa, estableciendo una base sólida para el crecimiento sostenible y la excelencia en el servicio.

3. Se concluye la implementación de un manual de puestos y salarios para optimizar el proceso de asignación de funciones y responsabilidades en Farmacenter, mediante una estructura organizacional clara y un manual de puestos y salarios, ya que se ha demostrado que son pasos esenciales para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción laboral. Al implementar el manual propuesto, cada empleado tendrá una comprensión clara de su rol dentro de la organización, lo que

lleva a una distribución más efectiva y equitativa de las tareas. Los beneficios obtenidos incluyen un aumento notable en la productividad, ya que las responsabilidades están claramente definidas y alineadas con las capacidades individuales de cada colaborador. Además, la claridad en las funciones ha disminuido los conflictos internos y ha mejorado la cohesión del equipo, creando un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo. En resumen, la elaboración de este manual no solo ha optimizado los procesos internos, sino que también fortalece el compromiso y la motivación del personal. La empresa está mejor posicionada para alcanzar sus objetivos y continuar ofreciendo un servicio de alta calidad a sus clientes. Esta iniciativa reafirma el compromiso de Farmacenter con la excelencia operativa y el bienestar de sus empleados.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Gerencia de la farmacia FARMACENTER:

1. Se recomienda elaborar y formalizar un diseño e implementación de una estructura organizacional formal complementada con la misión, visión y valores de la empresa, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos y que reflejen la identidad y aspiraciones de la organización. Es esencial diseñar una estructura organizacional clara y coherente que se represente mediante un organigrama institucional. Esta estructura debe facilitar la integración de los manuales de funciones y responsabilidades en un formato fácil de manejar y comprender,
2. Elaborar un manual de puestos y salarios, que permita asignar las funciones de manera personalizada y exclusiva al puesto, en un formato o descriptor amigable y fácil de socializar en la farmacia, para lograr una gestión y evaluación correcta de los colaboradores desde su selección, contratación y gestión en la empresa hasta su salida de la misma mediante la actualización continua del manual de puestos, revisando y actualizar regularmente el manual de puestos para reflejar cambios en las responsabilidades y necesidades de la empresa. Esto garantizará que el manual permanezca relevante y útil. Al adoptar estas recomendaciones, Farmacenter continuará optimizando su funcionamiento interno, mejorando la satisfacción de sus colaboradores y asegurar un crecimiento sostenible y eficiente. Esto no solo beneficiará a la farmacia, sino que también reforzará su compromiso con la excelencia en el servicio y la satisfacción laboral.

3. Se recomienda implementar una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios, darle seguimiento respectivo, para revisar el impacto en la eficiencia operativa y la satisfacción laboral mediante monitoreo y evaluación continua. Esto permitirá realizar ajustes necesarios para mantener la relevancia y efectividad del manual, realizando también una actualización periódica del manual para reflejar cambios en las funciones y responsabilidades, así como en las condiciones del mercado laboral. Esto garantizará que el manual siga siendo una herramienta útil y actualizada. Asegurar que las políticas y procedimientos del manual de puestos y salarios estén alineados con los objetivos de Farmacenter. Esto reforzará la coherencia entre las actividades diarias y la visión a largo plazo de la empresa, exitosamente.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS PARA FARMACENTER EN COMAYAGÜELA.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta que se le ha presentado a Farmacia FARMACENTER, tiene como objetivo de implementar una estructura organizacional bien definida que permita distribuir las tareas y responsabilidades de manera equitativa y clara. Este documento es esencial para que todos los empleados entiendan sus funciones y las expectativas asociadas a sus roles, lo que disminuye la confusión y los conflictos internos. Además, facilita la inducción de nuevos empleados asegurando que todos trabajen alineados con los objetivos organizacionales y así mismo elaborar un manual de puestos y salarios es una decisión muy importante para mejorar la eficiencia operativa y garantizar el crecimiento sostenible de la empresa. Esta acción responde a la necesidad de establecer roles mejorando la operatividad y responsabilidades claras, optimizando la comunicación interna y asegurando una compensación justa y equitativa para todos los empleados.

De acuerdo con los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados, se ha podido constatar que no existen manuales formalmente establecidos de manuales que respaldan su estructura, ni documentos que indiquen a sus funciones y objetivos específicos para los que han sido contratados en Farmacenter, por lo tanto, se considera importante poner en práctica la propuesta brindada para mejorar la productividad, la eficacia y eficiencia del personal y la rentabilidad de la empresa, optimizando los resultados de cada actividad, evitando así la división de funciones, procesos y procedimientos, la falta de control en la documentación, la falta de coordinación, comunicación e instrucción al personal.

Al implementar los manuales de puestos y salarios en la farmacia FARMACENTER, se reducirá la duplicidad y omisión de funciones, de igual forma se pretende optimizar el recurso humano cubriendo una mayor parte de tareas a realizar, y bajar índices de ociosidad en los colaboradores, es de mucha importancia que estos manuales puedan ser implementados desde la selección y contratación de los colaboradores, durante el desempeño en el puesto, hasta la finalización y cierre de una relación laboral, estos sin duda alguna deben de integrarse de manera

individual a los puestos de trabajo, definidos en la estructura organizacional, para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

La implementación de una estructura organizacional y la elaboración de un manual de puestos y salarios en Farmacenter son iniciativas estratégicas que traerán múltiples beneficios. Mejorarán la eficiencia operativa, aumentarán la satisfacción y retención de los empleados y permitirán a la empresa adaptarse mejor a los cambios del entorno. Al proporcionar claridad en los roles y responsabilidades, fomentan una comunicación efectiva y asegurar un sistema de compensación justo, esta propuesta fortalecerá la organización y apoyará su crecimiento y éxito a largo plazo.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance de esta propuesta es integral y detallado, abordando todos los aspectos necesarios para implementar con éxito una estructura organizacional y elaborar un manual de puestos y salarios en Farmacenter. Este cambio estratégico es esencial para mejorar la eficiencia operativa, la motivación y satisfacción de los empleados, y la capacidad de la empresa para crecer y adaptarse en un entorno competitivo.

Esta propuesta tiene como objetivo principal la implementación de una estructura organizacional y la creación de un manual de puestos y salarios en Farmacenter. Estos cambios están diseñados para mejorar la eficiencia operativa, clarificar roles y responsabilidades, y establecer un sistema de compensación justo y transparente.

Con la propuesta sugerida a la Farmacia Farmacenter, se busca disponer de una estructura donde se definan cada una de las áreas con las que cuenta la empresa, así mismo las responsabilidades, líneas de comunicación, funciones, y mandos de la empresa, para llevar un orden y alcanzar las metas y objetivos. El alcance de esta propuesta abarca todos los niveles jerárquicos y departamentos de Farmacenter, incluyendo: alta dirección, gerencia media, personal operativo, y departamentos funcionales (ventas, compras, marketing, etc.). Los objetivos de esta propuesta son los siguientes:

1. Establecer una estructura organizacional sólida, diferenciada, con una jerarquía bien establecida, con sus departamentos organizados, con un orden tanto de forma vertical

como de forma horizontal, que represente gráficamente a la empresa en cuestiones de negocios.

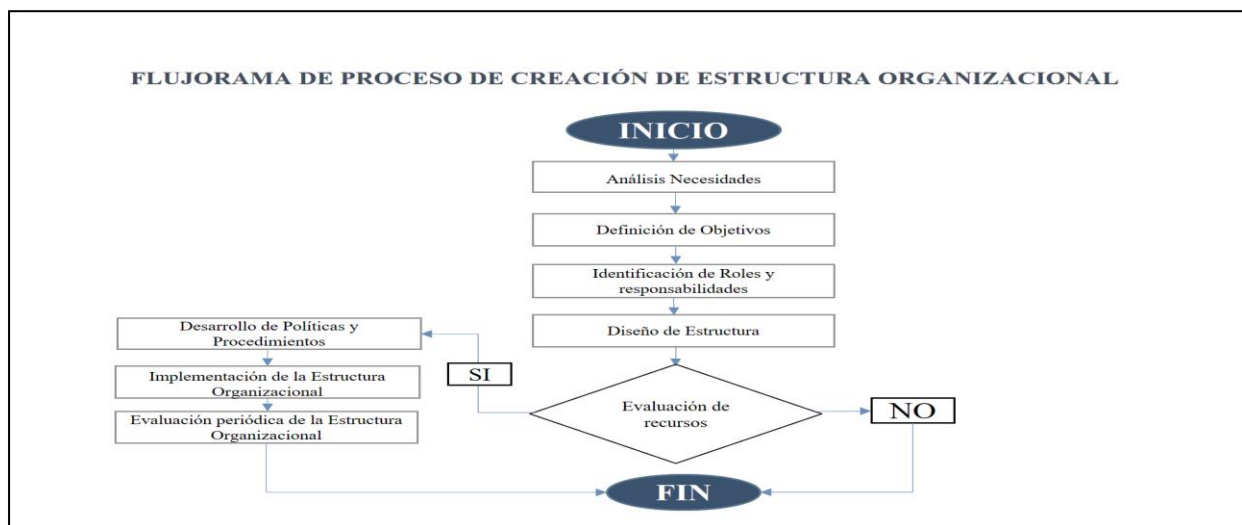
2. Implementar a cada uno de los puestos de trabajo, los manuales que indiquen claramente las funciones que se deben realizar para lograr objetivos estratégicos.
3. Optimización de recursos humanos y materiales, a través de la administración de ambos con la estructura organizacional y manuales de puestos de trabajo.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

6.4.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este estudio realizado en la Farmacia FARMACENTER, tiene como objetivo el diseño y la implementación de una estructura organizacional jerarquizada, la cual será aplicada en la Farmacia, partiendo de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a todos los empleados de FARMACENTER, donde describe que la organización informal que tiene funciona con un estilo Mecanicista este modelo es útil para organizaciones que buscan maximizar la eficiencia y la predictibilidad en sus operaciones. Sin embargo, también puede ser rígido y menos adaptable a cambios rápidos en el entorno, además, de tener un comportamiento rígido e inflexible. Lo que se presenta en el presente capítulo es lo que se propone ya que la farmacia no cuenta con ninguna estructura organizacional ni manual de puestos y salarios.



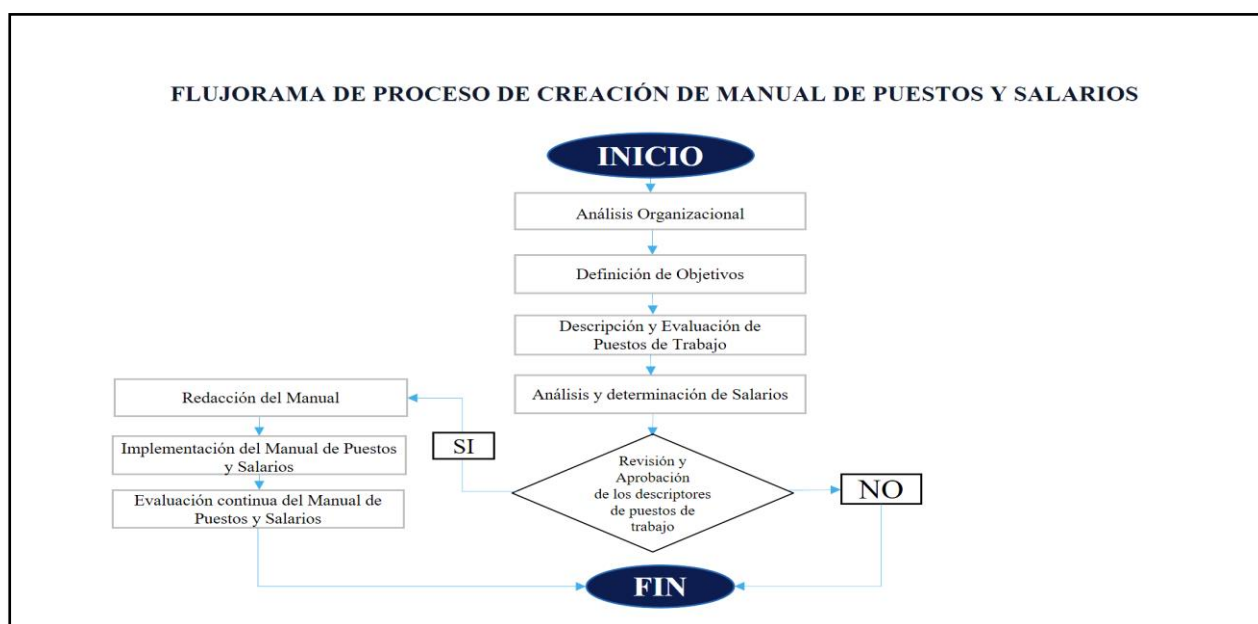
6.4.1.2 MANUALES DE PUESTO

Para continuar con la formalización de la empresa también es necesario desarrollar los instrumentos o manuales que contengan la distribución y asignación de funciones, tareas, responsabilidades, entre otros, para los trabajadores de la Farmacia FARMACENTER, previo diagnóstico realizado que indicará la situación actual en la cual no se cuenta con manual de puestos y salarios por tanto los colaboradores de la Farmacia no conocen sus responsabilidades en su puesto de trabajo, dato recolectado del instrumento aplicado.

El manual de puestos y salarios es una herramienta vital para asegurar la equidad, claridad y eficiencia en la gestión del talento humano de una empresa. Al detallar roles, responsabilidades, y compensaciones, este manual ayuda a crear un ambiente de trabajo transparente y bien organizado.

El manual de puestos elaborado para FARMACENTER, reorganiza y replantea todas las funciones y responsabilidades de manera práctica y estructurada, toda esta información recolectada en el instrumento aplicado, y vaciada en el formato personalizado para la empresa, discutido y socializado con el gerente y administrador.

Para la elaboración e implementación de los manuales de puesto de trabajo es necesario tomar en cuenta cada uno de los puntos enumerados anteriormente, y adaptarlos según los requerimientos de la empresa.



Esta propuesta de una estructura organizacional y manuales de puesto para la Farmacia FARMACENTER contiene un total de 8 puestos de trabajo que están siendo ocupados en la actualidad por un total de 11 personas, para las cuales se ha realizado el presente estudio y contiene las siguientes instrucciones para su correcto uso y funcionamiento.

6.4.1.3 MANUAL DE PUESTOS Y SALARIOS DE FARMACENTER

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	72
2. ANTECEDENTES	73
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	74
Misión:	74
Visión:	74
Valores:	74
4. MARCO CONCEPTUAL Y BASES LEGALES:	74
5. BASES LEGALES:	77
6. ÁMBITO DE APLICACIÓN	78
7. OBJETIVO	78
8. OBJETIVOS ESPECIFICOS	78
9. DESCRIPTORES DE PUESTOS	79
10. NORMAS DE FUNCIONAMIENTO	108
HORARIOS DE APERTURA Y CIERRE:	108
ATENCIÓN AL CLIENTE:	108
MANEJO DE MEDICAMENTOS:	108
PRACTICAS DE HIGIENE, SEGURIDAD Y SALUD:	108

CAPACITACIÓN CONTINUA:	108
CONFIDENCIALIDAD:	108
MANIPULACIÓN DE EFECTIVO:	108
GESTIÓN DE RECLAMOS:	109
ABASTECIMIENTO:	109
11. ORGANIGRAMA	109
12. TABLAS SALARIALES	110
13. POLITICAS SALARIALES	110
14. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	111
15. VIGENCIA	111
16. ANEXOS	111
FORMULARIOS	111
INSTRUCCIONES COMO UTILIZAR LA ESCALA DE MEDICIÓN:	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	117

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Puestos y Salarios de la farmacia FARMACENTER, ha sido creado con el propósito de proporcionar una guía detallada sobre la estructura organizacional, las responsabilidades y las políticas de compensación dentro de la farmacia. Este documento es esencial para asegurar una gestión clara y equitativa de los recursos humanos, promoviendo así el desarrollo profesional y personal de todos los empleados.

En este manual, se encontrará una descripción íntegra de cada puesto dentro de la farmacia, incluyendo las funciones y competencias requeridas, así como los criterios utilizados para determinar las compensaciones asociados a cada rol. La implementación de este manual permitirá a todos los empleados comprender mejor las expectativas y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, fomentando un ambiente de trabajo motivador y alineado con nuestros valores de atención, responsabilidad y compromiso con la salud de nuestros clientes.

El contenido de este manual ha sido elaborado siguiendo las mejores prácticas del sector farmacéutico y con el firme compromiso de garantizar la equidad y la competitividad salarial. Invitamos a todos los empleados a familiarizarse con la información contenida en este documento y a utilizarlo como un recurso continuo en su trayectoria profesional dentro de FARMACENTER.

2. ANTECEDENTES

Desde su fundación, Farmacenter ha operado con un enfoque centrado en ofrecer servicios farmacéuticos de alta calidad a la comunidad. A lo largo de los años, la farmacia ha experimentado un crecimiento significativo tanto en su base de clientes como en su oferta de productos y servicios. Sin embargo, este crecimiento no ha ido acompañado de una estructura organizacional formal ni de un manual de puestos y salarios que guíe de manera clara y consistente la gestión de los recursos humanos.

La ausencia de una estructura organizacional definida ha dado lugar a desafíos en la asignación de roles y responsabilidades, así como en la implementación de políticas de compensación equitativas y competitivas. Esta situación ha generado confusión y posibles inconsistencias en la gestión del personal, impactando potencialmente en la eficiencia operativa y en la motivación de los empleados.

Reconociendo la importancia de contar con una estructura organizacional clara y un manual de puestos y salarios bien definido, por lo tanto, Farmacenter ha decidido emprender la elaboración de este documento. El objetivo es establecer una guía comprensiva que detalle las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como los criterios para la determinación de salarios y beneficios. Con ello, se busca promover un ambiente de trabajo justo, transparente y alineado con los valores y objetivos estratégicos de la farmacia.

Este manual no solo servirá como un recurso para la administración interna, sino que también será una herramienta fundamental para el desarrollo profesional de los empleados, facilitando la identificación de oportunidades de crecimiento y asegurando la equidad en las compensaciones. Así, Farmacenter refuerza su compromiso con la excelencia en el servicio y con el bienestar de su equipo de trabajo.

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN:

"Contribuir a la salud y el bienestar de la comunidad a través de la provisión de productos farmacéuticos de alta calidad y un servicio profesional y personalizado, con énfasis en la ética y la responsabilidad."

VISIÓN:

"Ser reconocida como la cadena de farmacias líder en el mercado, en los próximos 5 años ofreciendo productos y servicios de alta calidad que promuevan hábitos de vida saludable y mejoren la calidad de vida de nuestros clientes."

VALORES:

Respeto

Transparencia

Innovación

Servicio al cliente

4. MARCO CONCEPTUAL Y BASES LEGALES:

Ambiente de trabajo: se refiere a las condiciones físicas y emocionales que rodean a los empleados en su lugar de trabajo. Este concepto abarca varios factores que pueden influir en el bienestar, la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

Análisis de mercado: es un proceso crucial en el ámbito empresarial y del marketing que implica la recopilación y evaluación de datos para entender las características y dinámicas de un mercado específico. Este análisis permite a las empresas tomar decisiones informadas sobre estrategias comerciales, desarrollo de productos, marketing y ventas.

Asignación de funciones: es un proceso organizativo fundamental que consiste en distribuir y delegar tareas y responsabilidades específicas a los diferentes miembros de una organización o equipo. Este proceso garantiza que cada empleado o miembro del equipo sepa exactamente qué debe hacer, cuáles son sus deberes y cómo contribuye al objetivo general de la organización.

Competencias requeridas: implica el conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que una persona debe poseer para desempeñar de manera efectiva un determinado puesto o función dentro de una organización. Estas competencias son esenciales para asegurar que los empleados puedan cumplir con las expectativas y responsabilidades de su rol, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Compensación: son todas las formas de retribución que una organización ofrece a sus empleados a cambio de su trabajo. Esta retribución puede ser tanto monetaria como no monetaria y tiene como objetivo atraer, motivar y retener a los empleados, así como recompensar su desempeño y contribución a la empresa.

Competitividad salarial: se refiere a la capacidad de una empresa para ofrecer niveles de remuneración que sean atractivos y competitivos en comparación con otras organizaciones dentro del mismo sector o industria.

Compromiso: es la disposición y determinación de una persona para dedicarse y cumplir con sus obligaciones, tareas o responsabilidades de manera diligente y responsable. El compromiso implica una fuerte conexión emocional y profesional hacia un objetivo, causa, organización o persona.

Descriptor de puestos: es un documento que detalla las responsabilidades, funciones, requisitos y competencias necesarias para desempeñar un trabajo específico dentro de una organización. Este documento es fundamental para la gestión de recursos humanos, ya que proporciona claridad tanto para los empleados como para los empleadores sobre lo que se espera en cada puesto.

Desempeño: se refiere al nivel de efectividad y eficiencia con que una persona, equipo u organización lleva a cabo sus tareas y responsabilidades. Este término puede aplicarse en diversos contextos, como el académico, profesional, deportivo, y más, para evaluar cómo se cumplen los objetivos y expectativas establecidos.

Eficiencia operativa: es la capacidad de una organización para realizar sus actividades y procesos de manera efectiva, utilizando la menor cantidad de recursos posible sin comprometer la calidad. Este concepto es crucial para asegurar que una empresa pueda maximizar su rendimiento y minimizar los costos, lo que contribuye significativamente a su competitividad y sostenibilidad.

Equidad salarial: es el principio de compensar a los empleados de manera justa y equitativa por su trabajo, asegurando que individuos en roles similares, con habilidades, experiencia y

responsabilidades comparables, reciban salarios equivalentes. Este concepto es fundamental para promover la justicia en el lugar de trabajo y para prevenir la discriminación salarial.

Estructura Organizacional: es la manera en que una empresa organiza sus empleados y trabajos para alcanzar sus objetivos. Esta estructura determina cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas dentro de la organización, así como la jerarquía y las relaciones de autoridad.

Evaluación: es el proceso sistemático de recopilar, analizar e interpretar información para determinar el valor, la calidad, la importancia o el rendimiento de un objeto, individuo, proyecto, proceso o programa. Este término puede aplicarse en diversos contextos, como en el ámbito educativo, laboral, de programas, y de proyectos, entre otros.

Expectativas laborales: son las creencias y suposiciones que los empleados tienen sobre lo que deberían obtener de su empleo y lo que deberían contribuir a la organización. Estas expectativas pueden variar significativamente entre individuos y organizaciones, y son fundamentales para la satisfacción y el desempeño en el trabajo.

Gestión de Recursos Humanos: se refiere a la administración estratégica y coherente de los empleados de una organización para lograr sus objetivos. Esta disciplina implica una serie de prácticas, políticas y sistemas que influyen en el comportamiento, actitudes y rendimiento de los empleados. La gestión de recursos humanos es fundamental para maximizar el valor del capital humano y garantizar que los empleados trabajen de manera eficiente y efectiva.

Manual de Puestos y Salarios: es un documento esencial en la gestión de recursos humanos de cualquier organización. Este manual describe y organiza la estructura de los puestos de trabajo dentro de la empresa y establece las políticas de compensación y beneficios para cada uno de estos puestos.

Mejores prácticas del sector farmacéutico: son los métodos y procedimientos más eficaces y eficientes que las empresas farmacéuticas utilizan para garantizar la calidad, seguridad y eficacia de sus productos y procesos. Estas prácticas son fundamentales para mantener altos estándares en la industria y para cumplir con las regulaciones y normativas vigentes.

Misión: es una declaración fundamental que define el propósito principal y la razón de ser de una organización, empresa o institución. Es una guía esencial que orienta las acciones y decisiones

estratégicas, asegurando que todas las actividades estén alineadas con los objetivos y valores centrales de la entidad.

Objetivos estratégicos: son metas a largo plazo que una organización establece para direccionar sus esfuerzos y recursos con el fin de lograr su visión y misión. Estos objetivos guían la toma de decisiones y ayudan a mantener a la organización enfocada en sus prioridades fundamentales.

Políticas de compensación: son directrices establecidas por una organización para gestionar y determinar la remuneración de sus empleados. Estas políticas abarcan todos los aspectos relacionados con el pago y los beneficios, y aseguran que los empleados sean compensados de manera justa y equitativa, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa

Salud de los clientes: se refiere al estado de bienestar físico, mental y emocional de las personas que utilizan productos o servicios de una empresa, especialmente en sectores como el farmacéutico, sanitario y de bienestar. Mantener y mejorar la salud de los clientes es un objetivo clave para muchas organizaciones como ser las farmacias.

Transparencia: práctica de ser abierto, honesto y directo en la comunicación y en la divulgación de información relevante. En el contexto organizacional, la transparencia implica proporcionar a las partes interesadas, como empleados, clientes, ciudadanos o accionistas, acceso a la información precisa y oportuna sobre las actividades, decisiones y políticas de la entidad.

Valores: son principios o estándares fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones de una persona, u organización. Estos valores reflejan lo que es importante para ellos y actúan como una brújula moral que orienta sus acciones y elecciones. Los valores pueden variar ampliamente entre individuos y culturas, pero generalmente incluyen aspectos éticos, morales y culturales que se consideran deseables y respetables.

Visión: es una declaración aspiracional que describe el futuro ideal y deseado de una organización. Es una proyección inspiradora de lo que la organización aspira a alcanzar a largo plazo, guiando sus estrategias y acciones hacia ese objetivo final.

5. BASES LEGALES:

El presente manual de puestos y salarios está basado en el Código de Trabajo de Honduras, y las normas de la Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA), Colegio Químico farmacéutico de

Honduras, Alcaldía Municipal del Distrito Central y demás aplicables a la regulación de las farmacias.

6. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual de Puestos y Salarios de Farmacenter se aplica a todos los empleados de la farmacia, sin excepción. Este documento establece las directrices y políticas que guiarán la gestión de los recursos humanos, asegurando una administración transparente, equitativa y alineada con los objetivos estratégicos de la farmacia.

7. OBJETIVO


Establecer una guía clara y estructurada para la gestión de los recursos humanos de FARMACENTER, con el fin de definir las responsabilidades de cada puesto y determinar las políticas de compensación de manera justa y competitiva. Este manual pretende asegurar la transparencia y equidad en la asignación de salarios y beneficios, fomentar el desarrollo profesional de los empleados y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de Farmacenter, alineando estas prácticas con nuestra visión, misión y valores, de ofrecer un servicio farmacéutico de excelencia.

8. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir las responsabilidades de cada puesto, proporcionando una descripción detallada de las funciones, competencias y responsabilidades asociadas a cada puesto dentro de la farmacia, asegurando una clara comprensión de las expectativas laborales.
2. Establecer criterios de compensación, al desarrollar políticas de beneficios que sean justas y competitivas, basadas en el análisis de mercado y en la evaluación del desempeño individual.
3. Asegurar que las políticas de puestos y salarios sean aplicadas de manera coherente y equitativa, evitando cualquier forma de discriminación y promoviendo un ambiente de trabajo justo.
4. Optimizar la eficiencia operativa, facilitando una estructura organizacional clara que permita una asignación eficiente de recursos humanos, mejorando la coordinación y el rendimiento en las actividades diarias de la farmacia.

- Facilitar la toma de decisiones, proporcionando una herramienta de referencia que apoye a la administración en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del personal y las políticas de compensación.

9. DESCRIPTORES DE PUESTOS

FARMACIA FARMACENTER		DESCRIPTOR DEL PUESTO		Versión 01	
IDENTIFICACIÓN					
Nombre del Puesto	GERENTE				
Lugar	Comayagüela M.D.C.				
Plazas Disponible	1				
Fecha de Aplicación	06-Dic-24				
Dependencia	N/A				
Código Salarial	0001				
RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO					
<p>El objetivo del puesto de Gerente es asegurar la gestión eficiente y eficaz de todas las operaciones diarias de la farmacia, garantizando un servicio de alta calidad a los clientes, el cumplimiento de normativas sanitarias y farmacéuticas, y la rentabilidad del negocio. El Gerente es responsable de liderar al equipo de trabajo, gestionar el inventario, y desarrollar estrategias para aumentar las ventas y la satisfacción del cliente.</p>					
FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Ejercer liderazgo y dirección: visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la farmacia.	X				
Desarrollar, ejecutar y evaluar planes estratégicos		X			
Identificar oportunidades de expansión.			X		
Manejo de presupuesto, reporte de liquidación.	X				
Aprobación de presupuesto y control de gastos.	X				
Asegurar la estabilidad financiera de la farmacia	X				
Desarrollar evaluaciones del desempeño				X	

Monitorear el desempeño de las funciones de los empleados			X		
Fomentar vías de comunicación eficientes y eficaces			X		
Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite					

RELACIONES		
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR
Administrador	Instituciones financieras	Abogados
	Proveedores	Contador
	Clientes	

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA



ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES

TIPO DE RESPONSABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Responsable del liderazgo y dirección de la farmacia			X
Responsable de la planificación y estrategia a corto y largo plazo			X
Responsable de la gestión financiera (supervisar, aprobar y asegurar la sostenibilidad de la farmacia)			X
Gestor de talento humano			X
Responsable del seguimiento y monitoreo de las operaciones diarias			X


Responsable de innovar y mejorar la productividad económica			X
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO			
ESFUERZO FÍSICO	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Largas horas sentado			X
Caminar		X	
Trasladarse de un lado a otro			X
ESFUERZO MENTAL	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Toma de decisiones			X
Resolución de conflictos			X
Gestión de estrés			X
Manejo de planificación estratégica			X
PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DEMOGRÁFICOS			
Edad	30-45 Años		
Genero	No especificado, se aceptan todas las solicitudes.		
Nivel de Educación	Administración de Empresas		
Experiencia Laboral	Mínimo 2 años en administración de Talento Humano y gestión de empresarial		
Ubicación Geográfica	Comayagüela M.D.C.		
Idiomas	Español (nativo)		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO			
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA	
Preparación Educativa	Maestría en RRHH		
Manejo de otros idiomas		X	
Diplomados, Curso, Talleres	Diplomados		
Formación Farmacéutica	Experiencia en el área		
Otros Conocimientos	Liderazgo, dirección y control		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia del D.N.I.	X		
Copia de Títulos	X		
Copias de diplomas	X		
Exámenes médicos		X	
EXPERIENCIA LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor a 4 años en gerencia general en el rubro o a fin. • Habilidades directivas 			

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de planes estratégicos • Conocimientos de leyes laborales 			
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y COMPETENCIAS			
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS	
Capacidad de negociación	Integridad y ética	Conocimientos financieros	
Planificación estratégica	Liderazgo	Gestión de proyectos	
Toma de decisiones	Empatía	Conocimientos de software	
Gestión de talento humano	Gestión del estrés	Coaching y mentoring	
Trabajo en equipo	Innovación	Capacidad de Análisis de operaciones y planes estratégicos	
Comunicación Activa y efectiva	Pensamiento Crítico		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarilla		X	
Alcohol		X	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Ansiedad			X
Tensión y estrés			X
Accidentes	X		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:	

FARMACIA FARMACENTER
DESCRIPTOR DEL PUESTO

Versión 01

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	ADMINISTRADOR	
Lugar	Comayagüela M.D.C.	
Plazas Disponible	1	
Fecha de Aplicación	06-Dic-24	
Dependencia	Gerencia	
Código Salarial	0002	

RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo del puesto de Administrador es gestionar y coordinar de manera efectiva las operaciones administrativas de la farmacia, asegurando una operación fluida y eficiente que cumpla con los objetivos estratégicos de la empresa. El Administrador es responsable de supervisar las actividades diarias, gestionar los recursos humanos y financieros, y garantizar el cumplimiento de normativas y procedimientos internos.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Planificar, organizar, dirigir, monitorear y supervisar el desempeño de los empleados de la farmacia.	X				
Gestión de Talento Humano (reclutar, seleccionar)			X		
Asignar horarios y gestión de tareas diarias al personal			X		
Desarrollar nuevas competencias en los empleados mediante capacitaciones				X	
Gestión del desempeño y establecimiento de relaciones interpersonales.		X			
Análisis y toma de decisiones estratégicas	X				
Monitorear el cumplimiento de los objetivos de la farmacia	X				
Gestión y manejo de inventario	X				
Aprobar pedidos a proveedores	X				
Garantizar el buen servicio al cliente	X				
Controlar y contabilizar el cierre de caja y ventas diarias.	X				
Preparar los presupuestos para compras de medicamentos	X				
Desarrollar estrategias de mercadeo para aumentar las ventas	X				
Resolver conflictos y consultas de los clientes	X				

Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite	X			
RELACIONES				
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR		
Gerente General	Proveedores	Abogados		
Personal de la farmacia	Clientes	Contador		
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA				
<pre> graph TD GG[Gerente General] --- A[Administrador] A --> R[Regente] A --> ET[Encargado de Tienda] style GG fill:#ffcc00,stroke:#333,stroke-width:1px style A fill:#0099cc,stroke:#333,stroke-width:1px style R fill:#006699,stroke:#333,stroke-width:1px style ET fill:#006699,stroke:#333,stroke-width:1px </pre>				
ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES				
TIPO DE RESPONSABILIDAD	NIVEL			
	BAJO	MEDIO	ALTO	
Responsable del liderazgo y dirección de la farmacia			X	
Responsable de la planificación y estrategia a corto y largo plazo			X	
Responsable del cumplimiento de las regulaciones sanitarias y demás leyes que rigen la farmacia			X	
Gestor de talento humano			X	
Responsable del seguimiento y monitoreo de las operaciones diarias			X	
Responsable de innovar y mejorar la productividad económica			X	
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO				
ESFUERZO FÍSICO	NIVEL			
	BAJO	MEDIO	ALTO	
Largas horas sentado			X	
Caminar		X		
Trasladarse de un lado a otro	X			
ESFUERZO MENTAL	NIVEL			
	BAJO	MEDIO	ALTO	
Toma de decisiones			X	
Resolución de conflictos			X	
Gestión de estrés			X	

Manejo de planificación estratégica			X
PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DEMOGRÁFICOS			
Edad	30-45 Años		
Genero	No especificado, se aceptan todas las solicitudes.		
Nivel de Educación	Administración de Empresas		
Experiencia Laboral	Mínimo 2 años en administración de Talento Humano y gestión de empresarial		
Ubicación Geográfica	Comayagüela M.D.C.		
Idiomas	Español (nativo)		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO			
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA	
Preparación Educativa	Maestría en RRHH /Licenciatura		
Manejo de otros idiomas		X	
Diplomados, Curso, Talleres	Diplomados liderazgo y leyes		
Formación Farmacéutica	Experiencia en el área		
Otros Conocimientos	Liderazgo, dirección y control		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia del D.N.I.	X		
Copia de Títulos	X		
Copias de diplomas	X		
Exámenes médicos		X	
EXPERIENCIA LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor a 2 años en administración de farmacia o a fin. ● Habilidades directivas ● Manejo de planes estratégicos ● Conocimientos de leyes laborales 			
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y COMPETENCIAS			
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS	
Capacidad de negociación	Integridad y ética	Conocimientos financieros	
Planificación estratégica	Liderazgo	Gestión de proyectos	
Toma de decisiones	Empatía	Conocimientos de software	
Gestión de talento humano	Gestión del estrés	Coaching y mentoring	
Trabajo en equipo	Innovación	Capacidad de Análisis de operaciones y planes estratégicos	

Comunicación Activa y efectiva	Pensamiento Crítico		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarilla		X	
Alcohol		X	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Ansiedad			X
Tensión y estrés			X
Accidentes	X		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:	

FARMACIA FARMACENTER
DESCRIPTOR DEL PUESTO

Versión
01

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	REGENTE
Lugar	Comayagüela M.D.C.
Plazas Disponible	1
Fecha	06-Dic-24
Dependencia	Gerencia y Administrador
Código Salarial	0003



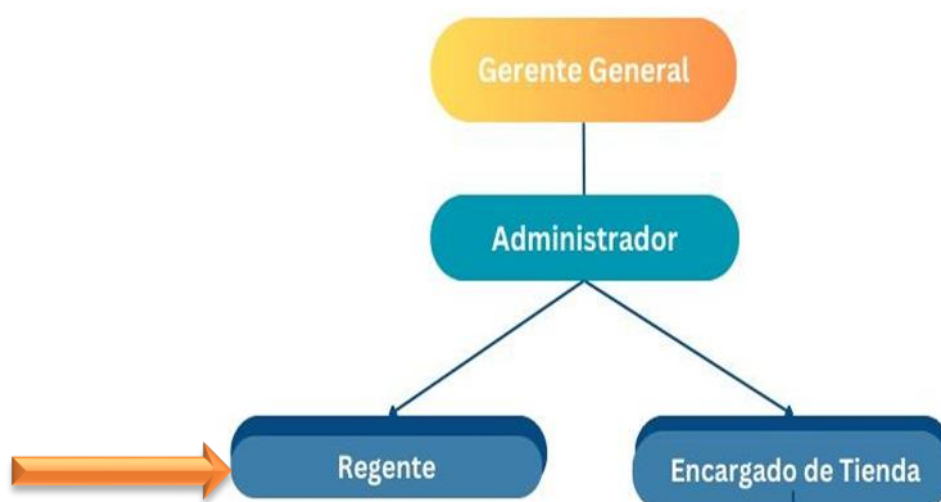
RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo del puesto de Regente de Farmacia es asegurar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones farmacéuticas, garantizando que la farmacia opere de manera legal, segura y ética. El Regente es responsable de supervisar la dispensación de medicamentos, gestionar el inventario farmacéutico, y proporcionar asesoramiento profesional a los clientes y al personal de la farmacia.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Asegurar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones sanitarias que rigen la farmacia.					X
Mantener toda la documentación actualizada (permisos, licencia y demás).					X
Tener la farmacia preparada para controles sanitarios.	X				
Control del libro de fechas de caducidad		X			
Asegurarse que los medicamentos estén en el orden correcto	X				
Proveer información adecuada al cliente y dar soluciones.	X				
Capacitar al personal auxiliar sobre procesos y normativas sanitarias.				X	
Realizar inventario		X			
Realizar pedidos a proveedores	X				
Asegurar la disponibilidad de los medicamentos en los estantes.	X				
Mantener en orden y actualizado el libro de medicamentos controlados.	X				
Ingresar medicamentos al sistema	X				
Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite	x				

RELACIONES		
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR
Gerente General	Proveedores	N/A
Personal de la farmacia	Clientes	N/A

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA



ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES

TIPO DE RESPONSABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Asegurar el cumplimiento de las normativas y regulaciones sanitarias			X
Mantener actualizada la gestión de medicamentos y productos			X
Atender y asesorar a los clientes sobre el uso adecuado de los medicamentos.		X	
Realizar inventarios, gestionar pedidos y asegurar la disponibilidad de los medicamentos en los estantes.		X	

TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO	
ESFUERZO FÍSICO	NIVEL

	BAJO	MEDIO	ALTO
Largas horas sentado	X		
Caminar y moverse por la farmacia		X	
ESFUERZO MENTAL	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Toma de decisiones			X
Concentración al detalle			X
Gestión de estrés			X
PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DEMOGRÁFICOS			
Edad	30-45 Años		
Genero	No especificado, se aceptan todas las solicitudes.		
Nivel de Educación	Doctor en Química y Farmacia		
Experiencia Laboral	Mínimo 2 años en Regencia de Farmacia.		
Ubicación Geográfica	Comayagüela M.D.C.		
Idiomas	Español (nativo)		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO			
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA	
Preparación Educativa	Doctor en Química y Farmacia		
Manejo de otros idiomas		X	
Diplomados, Curso, Talleres		X	
Formación Farmacéutica	Experiencia en el área		
Otros Conocimientos		X	
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia del D.N.I.	X		
Copia de Títulos	X		
Copias de diplomas	X		
Exámenes médicos		X	
EXPERIENCIA LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor a 1 año como regente de farmacia ● Manejo de libro de medicamentos controlados 			

- Manejo de planes estratégicos
- Conocimientos de leyes laborales

CONOCIMIENTOS TECNICOS Y COMPETENCIAS

ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS
Gestión de tiempo	Integridad y ética	Conocimientos farmacéuticos
Comunicación activa y efectiva	Conocimiento de normas sanitarias	Control de calidad
Resolución de conflictos	Gestión de inventarios	Conocimientos de software
Gestión de recursos	Gestión del estrés	
	Planificación	
	Pensamiento Crítico	

EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO

TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR
Mascarilla		X
Alcohol		X

EXPOSICIÓN A RIESGOS

TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Ansiedad			X
Tensión y estrés			X
Accidentes	X		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:	


FARMACIA FARMACENTER			Versión		
DESCRIPTOR DEL PUESTO			01		
IDENTIFICACIÓN					
Nombre del Puesto	ENCARGADO DE TIENDA				
Lugar	Comayagüela M.D.C.				
Plazas Disponible	1				
Fecha	06-Dic-24				
Dependencia	Del Administrador				
Código Salarial	0004				
RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO					
<p>El objetivo del puesto de Encargado de Tienda en la Farmacia es asegurar la eficiente operación y gestión diaria de la tienda, proporcionando un servicio excepcional a los clientes y manteniendo un entorno de trabajo positivo y productivo. El Encargado de Tienda es responsable de supervisar al personal, gestionar el inventario, y asegurar que la tienda cumpla con los estándares de calidad y las normativas de la empresa.</p>					
FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Se mes tral	Annual
Actualización de los estantes de medicamentos.	X				
Realizar pedidos a laboratorios.	X				
Asegurar la rotación de los productos para evitar que se venzan.		X			
Resolver y asegurar las consultas dadas por los clientes.	X				
Entrevistar, capacitar y supervisar al personal de la farmacia				X	
Asignar funciones diarias y monitorear que el personal cumpla con sus responsabilidades.	X				
Monitorear y evaluar el desempeño del personal.	X				
Gestión de inventario diariamente para preparar pedidos a laboratorios	X				
Coordinar con laboratorios los pedidos de medicamentos	X				
Resolver conflictos operativos.	X				
Gestión del ingreso de nuevos productos.		X			
Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite	X				
RELACIONES					
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR			
Gerente General	Proveedores				

Personal de la farmacia	Clientes		
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA			
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> A[Administrador] A --> R[Regente] A --> ET[Encargado de Tienda] </pre>			
ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES			
TIPO DE RESPONSABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Gestión de Inventarios, supervisar, controlar y realizar pedidos			X
Resolver y asegurar las consultas dadas por los clientes.			X
Monitorear y evaluar el desempeño del personal			X
Mantener una relación buena con los proveedores			X
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO			
ESFUERZO FÍSICO	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Largas horas sentado	X		
Caminar y moverse por la farmacia			X
ESFUERZO MENTAL	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Toma de decisiones			X
Concentración al detalle			X
Gestión de estrés			X
PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DEMOGRÁFICOS			
Edad	30-45 Años		
Genero	No especificado, se aceptan todas las solicitudes.		
Nivel de Educación	Título de Bachiller		
Experiencia Laboral	Mínimo 2 años como encargado de tienda		
Ubicación Geográfica	Comayagüela M.D.C.		
Idiomas	Español (nativo)		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO			
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA	
Preparación Educativa	Título de Bachiller		
Manejo de otros idiomas		X	
Diplomados, Curso, Talleres	Preferiblemente Enfermería		

Formación Farmacéutica	Experiencia en el área		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia del D.N.I.	X		
Copia de Títulos	X		
Copias de diplomas	X		
Exámenes médicos		X	
EXPERIENCIA LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor a 1 año como encargado de farmacia o a fin ● Manejo de planes estratégicos ● Conocimientos de leyes laborales ● Conocimiento de control de calidad ● Conocimientos farmacéuticos ● Conocimientos de software 			
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y COMPETENCIAS			
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS	
Liderazgo	Gestión de inventario	Conocimientos Farmacéuticos	
Gestión de tiempo	Atención al cliente	Manejo de software	
Comunicación efectiva y activa	Integridad y ética	Gestión de Calidad	
Resolución de conflictos	Conocimiento de normas sanitarias		
	Gestión del estrés		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarilla		X	
Alcohol		X	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Ansiedad			X
Tensión y estrés			X
Accidentes	X		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:	

FARMACIA FARMACENTER	Versión
DESCRIPTOR DEL PUESTO	01

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	AUXILIAR DE CAJA	
Lugar	Comayagüela M.D.C.	
Plazas Disponible	3	
Fecha	06-Dic-24	
Dependencia	Encargado de tienda	
Código Salarial	0005	

RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo del puesto de Auxiliar de Caja es proporcionar un servicio eficiente y amable a los clientes en el punto de venta, asegurando una correcta y rápida gestión de las transacciones de caja. El Auxiliar de Caja es responsable de manejar el efectivo, tarjetas de crédito y otros métodos de pago, proporcionar información básica sobre productos, y mantener el área de caja organizada y limpia.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Actualización de los estantes de medicamentos.	X				
Resolver y asegurar las consultas dadas por los clientes.	X				
Asegurar la rotación de los productos para evitar que se venzan.		X			
Manejar sistema y caja registradora de manera rápida y eficaz.	X				
Realizar inventarios mensuales y revisión de productos vencidos		X			
Organizar productos y verificar que estén organizados	X				
Cumplir con las normas sanitarias y legales establecidas por las autoridades	X				
Cuadrar caja y manejar libro de cierres	X				
Participar en actividades de mercadeo de la farmacia	X				
Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite	X				

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR
Gerente General	Proveedores	N/A
Personal de la farmacia	Clientes	N/A

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA



ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES			
TIPO DE RESPONSABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Gestión de Inventarios y revisión de fechas de vencimiento.			X
Resolver y asegurar las consultas dadas por los clientes.			X
Revisar y establecer medicamentos en los estantes.			X
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO			
ESFUERZO FÍSICO	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Largas horas sentado	X		
Caminar y moverse por la farmacia			X
ESFUERZO MENTAL	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Gestión del tiempo			X
Concentración al detalle			X
Gestión de estrés			X
PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DEMOGRÁFICOS			
Edad	25-45 Años		
Genero	No especificado, se aceptan todas las solicitudes.		
Nivel de Educación	Título de Bachiller		
Experiencia Laboral	Mínimo 1 año en atención al cliente		
Ubicación Geográfica	Comayagüela M.D.C.		
Idiomas	Español (nativo)		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO			
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA	
Preparación Educativa	Título de Bachiller		
Manejo de otros idiomas		X	

Diplomados, Curso, Talleres		X		
Formación Farmacéutica	Experiencia en el área			
Otros Conocimientos		X		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE		
Hoja de vida	X			
Antecedentes penales y policiales	X			
Copia del D.N.I.	X			
Copia de Títulos	X			
Copias de diplomas	X			
Exámenes médicos		X		
EXPERIENCIA LABORAL				
<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor a 1 año en atención al cliente ● Conocimientos farmacéuticos ● Conocimientos de software y financieros ● Gestión de Inventario 				
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y COMPETENCIAS				
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS		
Comunicación efectiva y activa	Gestión de inventario	Conocimientos Farmacéuticos		
Gestión de tiempo	Atención al cliente	Manejo de software		
Resolución de conflictos	Integridad y ética	Gestión de Calidad		
Atención al detalle	Conocimiento de normas sanitarias			
	Gestión del estrés			
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR		
Mascarilla		X		
Alcohol		X		
EXPOSICIÓN A RIESGOS				
TIPO		BAJO	MEDIO	ALTO
Ansiedad				X
Tensión y estrés				X
Accidentes		X		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente			
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:		

**FARMACIA FARMACENTER
DESCRIPTOR DEL PUESTO**

Versión 01

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	TÉCNICO EN ASEO
Lugar	Comayagüela M.D.C.
Plazas Disponible	1
Fecha de Aplicación	06-Dic-24
Dependencia	Administrador-Encargado de tienda
Código Salarial	0006



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo del puesto de Técnico en aseo es asegurar que todas las instalaciones y equipos de la farmacia estén en un entorno limpio, seguro y eficiente para empleados y clientes. El técnico en aseo es responsable de realizar tareas de orden en las instalaciones.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Barrer, trapear pisos	X				
Limpiar baños y áreas comunes	X				
Reemplazar bolsas de basura de los basureros	X				
Limpiar ventanas	X				
Limpiar polvo de muebles y demás estantes	X				
Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite	X				

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR
Gerente General	Clientes	N/A
Personal de la farmacia		N/A

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA



ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES

NIVEL

TIPO DE RESPONSABILIDAD	BAJO	MEDIO	ALTO
Responsabilidad, confiabilidad y puntualidad en su trabajo		X	
Responsabilidad para realizar aseo de manera minuciosa		X	
Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite		x	
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO			
ESFUERZO FÍSICO	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Estar de pie largas jornadas			X
Levantar Objetos		X	
ESFUERZO MENTAL	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Gestión del tiempo			X
Concentración al detalle			X
Gestión de estrés		X	
PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DEMOGRÁFICOS			
Edad	30-45 Años		
Genero	No especificado, se aceptan todas las solicitudes.		
Nivel de Educación	Título de Bachiller		
Experiencia Laboral	Gestión de limpieza y suministros		
Ubicación Geográfica	Comayagüela M.D.C.		
Idiomas	Español (nativo)		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO			
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA	
Preparación Educativa	Título de Bachiller		
Manejo de otros idiomas		X	
Diplomados, Curso, Talleres		X	
Formación Farmacéutica		X	
Otros Conocimientos		X	
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia del D.N.I.	X		
Copia de Títulos	X		
Copias de diplomas	X		
Exámenes médicos		X	
EXPERIENCIA LABORAL			

• Gestión de limpieza y suministros			
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y COMPETENCIAS			
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS	
Atención al detalle	Atención al cliente	Manejo de equipos y productos de limpieza	
Gestión de tiempo	Integridad y ética		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarilla		X	
Alcohol		X	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Ansiedad			X
Tensión y estrés			X
Accidentes			X
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:	

FARMACIA FARMACENTER
DESCRIPTOR DEL PUESTO

Versión
01

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	
Lugar	Comayagüela M.D.C.	
Plazas Disponible	2	
Fecha	06-Dic-24	
Dependencia	Encargado de Tienda	
Código Salarial	0007	

RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

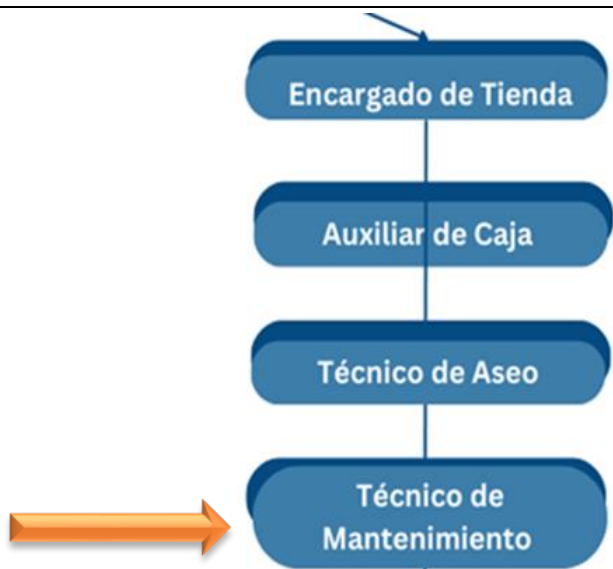
El objetivo del puesto de Técnico de Mantenimiento en una Farmacia es garantizar que las instalaciones, equipos y sistemas de la farmacia se mantengan en perfecto estado de funcionamiento, proporcionando un entorno seguro y eficiente tanto para los empleados como para los clientes. El Personal de Mantenimiento es responsable de realizar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo, asegurar el orden en las instalaciones, y apoyar en la gestión de la seguridad y el cumplimiento de normativas.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Mantenimiento de instalaciones de la farmacia	X				
Desarrollar reparaciones pequeñas, como reemplazar focos	X				
Pintar paredes y demás necesidades que surjan	X				
Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite	X				

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR
Gerente General	Clientes	N/A
Personal de la farmacia		N/A

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA



ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES			
TIPO DE RESPONSABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Mantenimiento de las instalaciones de la farmacia			X
Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite			
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO			
ESFUERZO FÍSICO	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Caminar y moverse por la farmacia			X
ESFUERZO MENTAL	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Gestión del tiempo			X
Concentración al detalle			X
Gestión de estrés			X
PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DEMOGRÁFICOS			
Edad	30-45 Años		
Genero	No especificado, se aceptan todas las solicitudes.		
Nivel de Educación	Título de Bachiller		
Experiencia Laboral	Gestión de limpieza y suministros		
Ubicación Geográfica	Comayagüela M.D.C.		
Idiomas	Español (nativo)		
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO			
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA	

Preparación Educativa	Título de Bachiller			
Manejo de otros idiomas		X		
Diplomados, Curso, Talleres		X		
Formación Farmacéutica		X		
Otros Conocimientos		X		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE		
Hoja de vida	X			
Antecedentes penales y policiales	X			
Copia del D.N.I.	X			
Copia de Títulos	X			
Copias de diplomas	X			
Exámenes médicos		X		
EXPERIENCIA LABORAL				
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor a 1 año en mantenimiento de equipos y herramientas • Conocimientos mantenimiento de instalaciones 				
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y COMPETENCIAS				
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS		
Atención al detalle	Atención al cliente	Manejo de equipos y herramientas de mantenimiento		
Gestión de tiempo	Integridad y ética			
Resolución de conflictos	Gestión del estrés			
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR		
Mascarilla		X		
Alcohol		X		
EXPOSICIÓN A RIESGOS				
TIPO		BAJO	MEDIO	ALTO
Ansiedad				X
Tensión y estrés				X
Accidentes				X
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente			
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:		

**FARMACIA FARMACENTER
DESCRIPTOR DEL PUESTO**

**Versión
01**

IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	Vigilante
Lugar	Comayagüela M.D.C.
Plazas Disponible	1
Fecha	06-Dic-24
Dependencia	Encargado de tienda
Código Salarial	0008



RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO

El objetivo del puesto de Vigilante es garantizar la seguridad de las instalaciones, empleados y clientes, previniendo y respondiendo a situaciones de emergencia y delitos. El Vigilante es responsable de mantener un ambiente seguro y ordenado, monitorear las actividades dentro y alrededor de la farmacia, y aplicar las políticas de seguridad establecidas por la empresa.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES

PERIODICIDAD

FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Monitoreo de las instalaciones de farmacia	X				
Realizar guardias dentro y alrededor de las instalaciones de la farmacia	X				
controlar el acceso a áreas restringidas de la farmacia	X				
Responder de manera inmediata a cualquier emergencia.	X				
Reportar a la gerencia todo incidente que este fuera de lo cotidiano	X				
Informar a los clientes sobre horarios de atención y/o toda aquella información solicitada.	X				
Monitoreo de las instalaciones de farmacia	X				
Realizar guardias dentro y alrededor de las instalaciones de la farmacia	X				
Todas aquellas que su jefe inmediato le solicite	X				

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR
Gerente General	Clientes	N/A
Personal de la farmacia		

POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA



ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES

TIPO DE RESPONSABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Seguridad, vigilancia y control de acceso de las instalaciones de la farmacia			X

TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO

ESFUERZO FÍSICO	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Caminar y moverse por la farmacia			X

ESFUERZO MENTAL	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Gestión del tiempo			X
Concentración al detalle			X
Gestión de estrés			X

PERFIL DEL PUESTO

DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad	30-45 Años
Genero	No especificado, se aceptan todas las solicitudes.
Nivel de Educación	Título de Bachiller
Experiencia Laboral	Atención al cliente y otras
Ubicación Geográfica	Comayagüela M.D.C.
Idiomas	Español (nativo)

FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO

DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA
Preparación Educativa	Título de Bachiller	
Manejo de otros idiomas		X
Diplomados, Curso, Talleres		X
Formación Farmacéutica		X
Otros Conocimientos		X

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	
Hoja de vida	X		
Antecedentes penales y policiales	X		
Copia del D.N.I.	X		
Copia de Títulos	X		
Copias de diplomas	X		
Exámenes médicos		X	
EXPERIENCIA LABORAL			
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad, vigilancia y control de acceso • Vigilancia a emergencias • Manejo de sistemas de alarma y seguridad • Atención al cliente 			
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y COMPETENCIAS			
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS	
Atención al detalle	Atención al cliente	Manejo de equipos y herramientas de mantenimiento	
Gestión de tiempo	Integridad y ética		
Resolución de conflictos	Gestión del estrés		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
Mascarilla		X	
Alcohol		X	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
Ansiedad			X
Tensión y estrés			X
Accidentes			X
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:	

Descriptorios de puestos

Fuente: Elaboración Propia

EVALUACIÓN DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS.

INDICADOR	Cumple totalmente (10 puntos)	Cumple Parcialmente (8 puntos)	Neutro (6 puntos)	No Cumple (4 puntos)	No cumple totalmente (2 puntos)
Claridad y Precisión Comprensión del Puesto: medir cuántos empleados y supervisores entienden claramente las responsabilidades y funciones del puesto.					
Reducción de malentendidos: contar la cantidad de consultas o aclaraciones necesarias sobre el puesto.					
Relevancia y Actualidad Actualización Regular: Evaluar con qué frecuencia se actualizan los descriptores de puestos para reflejar cambios en el rol.					
Relevancia para el Trabajo: medir si las tareas descritas en el desempeño diario coinciden con las especificadas en el descriptor.					
Eficiencia en la Contratación Tiempo de Reclutamiento: Desde su publicación hasta la contratación.					
Tasa de Retención: Empleados que fueron contratados basándose en el descriptor de puestos.					
Desempeño y Productividad Cumplimiento de Objetivos: empleados que cumplen con los objetivos establecidos en el descriptor de puestos.					
Productividad: De los empleados en relación con las tareas y responsabilidades descritas.					
Satisfacción del Empleado					

Encuestas de Satisfacción: Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los empleados con su puesto y las descripciones proporcionadas.					
Retroalimentación de Supervisores: Recoger opiniones de los supervisores sobre la adecuación de los descriptores de puestos.					
SUB TOTAL					
TOTAL					

Fuente: Elaboración propia

Este formato sirve para evaluar los descriptores de puesto, si estos están cumpliendo con la función para la cual fueron creados. Con el transcurso del tiempo puede ser que los descriptores queden obsoletos, haya nuevos cambios en la estructura de la empresa, cambio en funciones a los colaboradores y es por este motivo hay que llevar el control de su efectividad, también para evaluar su efectividad si se están cumpliendo la eficiencia en la Contratación, Tiempo de Reclutamiento, Desde su publicación hasta la contratación. Estos manuales de puestos deben de actualizarse periódicamente, ya que estos pueden variar en el mundo cambiante en el cual se desempeña la empresa.

Escala de Medición

Entre 40 - 50 puntos	Óptimo
Entre 30-39 puntos	Aceptable
Entre 20-29 puntos	Debe revisarse
Entre 0 - 19 puntos	No cumple

Fuente: Elaboración propia

INSTRUCCIONES COMO UTILIZAR LA ESCALA DE MEDICIÓN:

Se verificarán uno por uno los indicadores, los cuales tienen una cantidad de puntos designados, si cumple totalmente se le asignará 10 puntos, si cumple parcialmente los indicadores se le concederá 8 puntos, al estar en punto neutro o sea más o menos cumple se le otorgará 6 puntos, al no cumplir con los indicadores respectivos se le asignará 4 puntos y a no cumplir totalmente cualquiera de los indicadores se le brindará solamente 2 puntos. Al sumarse todos los puntos de

cada indicador se podrá identificar, si su cumplimiento es óptimo, aceptable, si debe revisarse o definitivamente no cumple con lo está establecido en los indicadores.

10. NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

HORARIOS DE APERTURA Y CIERRE:

La farmacia operará de lunes a domingo de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. Los días festivos permanecerá abierta la farmacia.

ATENCIÓN AL CLIENTE:

Todos los empleados deben proporcionar un servicio amable, eficiente y profesional a cada cliente. Se debe dar prioridad a la atención de personas mayores, mujeres embarazadas y personas con discapacidades.

MANEJO DE MEDICAMENTOS:

Los medicamentos deben ser almacenados y manejados de acuerdo con las regulaciones vigentes y las recomendaciones de droguerías y laboratorios. Se debe realizar un inventario regular para asegurar la disponibilidad y asegurar la vigencia de caducidad de los medicamentos.

PRACTICAS DE HIGIENE, SEGURIDAD Y SALUD:

Se deben seguir las prácticas de higiene, seguridad y salud en el trabajo, incluyendo el uso de equipos de protección personal cuando sea necesario. Mantener el área de trabajo limpia y ordenada para prevenir accidentes.

CAPACITACIÓN CONTINUA:

Los empleados deben participar en programas de capacitación continua para mantenerse al día con los avances en el campo farmacéutico y mejorar sus competencias y habilidades de servicio al cliente.

CONFIDENCIALIDAD:

Respetar la confidencialidad de la información personal y médica de los clientes, de acuerdo con la legislación vigente.

MANIPULACIÓN DE EFECTIVO:

Seguir los procedimientos establecidos para el manejo de efectivo, incluyendo el registro adecuado de todas las transacciones y la conciliación diaria de la caja.

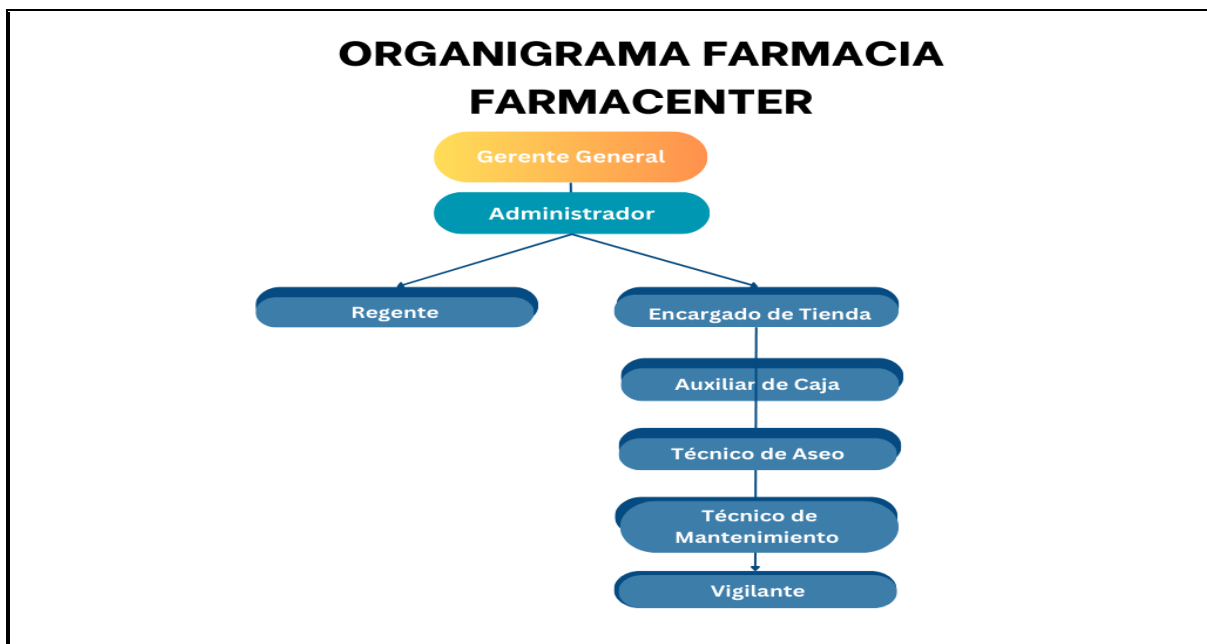
GESTIÓN DE RECLAMOS:

Tratar todos los reclamos de clientes de manera rápida y profesional, buscando una solución satisfactoria para ambas partes. Haciendo uso del libro de quejas y reclamos de manera verbal.

ABASTECIMIENTO:

Se debe ingresar todos sus medicamentos mediante la persona autorizada, al sistema para control de inventario. La Farmacia no recibirá medicamentos vencidos o que no cumplan con las políticas otorgadas por las droguería y laboratorios. La persona designada por la Farmacia deberá establecer las existencias máximas y mínimas de medicamentos a mantener en la Farmacia, considerando la demanda y programa semanal de necesidades.

11. ORGANIGRAMA



12. TABLAS SALARIALES Numero 5

Puesto	Salario Mensual			
	Código	Mínimo	Promedio	Máximo
Gerente General	0001	L 16,500.00	L20,000.00	L25,000.00
Administrador	0002	L 12,500.00	L16,500.00	L20,000.00
Regente	0003	L 16,500.00	L20,000.00	L25,000.00
Encargado de Tienda	0004	L 12,311.69	L12,040.49	L14,022.31
Auxiliar de caja	0005	L 12,311.69	L12,040.49	L14,022.31
Técnico de Aseo	0006	L 12,311.69	L12,040.49	L14,022.31
Técnico de Mantenimiento	0007	L 12,311.69	L12,040.49	L14,022.31
Vigilante	0008	L 12,311.69	L12,040.49	L14,022.31

Fuente: Elaboración propia

13. POLITICAS SALARIALES

Estas políticas salariales tienen el fin de proporcionar instrucciones claras con respecto al sistema de compensaciones de los empleados de Farmacenter, buscando asegurar las directrices dadas por el estado de Honduras mediante el acuerdo SETRASS-109-2024 tabla de salario mínimo, vigente a partir del 01 de enero del año 2025.

Estructura Salarial: Se establece el salario de los empleados en función de las asignaciones, responsabilidades y competencias que exige el cargo según descriptores de puestos.

Revisiones Salariales: Los salarios se revisarán anualmente conforme al salario mínimo estipulado por el estado de Honduras.

Compensaciones No Monetarias: Los empleados de Farmacenter deben tener acceso a beneficios como acceso al IHSS, horarios flexibles y días de descanso según lo estipula el Código del Trabajo.

Equidad salarial: Farmacenter debe velar por el cumplimiento del Código de trabajo y demás leyes y reglamentos que garantizan que no exista ningún tipo de discriminación de salarios por orientación sexual, raza, religión, sexo.

14. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS


- A. Estos manuales de puesto y salarios deben de permanecer en la oficina del gerente o en su defecto en la oficina del jefe recursos humanos, debidamente archivados, de la información vinculante al empleado cómo ser las capacitaciones de la empresa, entregar una copia o trifolio al ocupante del puesto.
- B. Estos manuales de puesto contienen una instrucción de evaluación de los descriptores de puestos la cual se deben extraer las oportunidades de mejora para incluirlas en las capacitaciones de la empresa.
- C. Estos manuales de puesto deben anteponerse a cualquier disposición para la correcta selección de personal, apegándose su contenido con el nuevo candidato al momento de la contratación.
- D. Cada manual de puesto obedece a la estructura organizacional, en caso de modificación de la estructura también debe de entrar en revisión el manual correspondiente y viceversa.
- E. Este manual de puestos se revisará anualmente.

15. VIGENCIA

La vigencia del presente documento es para un período de un año, desde el momento que es recibido y autorizado por el gerente, de no existir cambios se revalidará el mismo documento.

16. ANEXOS

FORMULARIOS

FARMACIA FARMACENTER DESCRIPTOR DEL PUESTO		Versión 01
IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Puesto		
Lugar		
Plazas Disponible		
Fecha		
Dependencia		
Código Salarial		
RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO		

FUNCIONES Y ACTIVIDADES						PERIODICIDAD				
						Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
RELACIONES										
INTERNAS			EXTERNAS			OTRAS/ESPECIFICAR				
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA										
ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES										
TIPO DE RESPONSABILIDAD						NIVEL				
						BAJO		MEDIO	ALTO	
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO										
ESFUERZO FÍSICO						NIVEL				
						BAJO		MEDIO	ALTO	
ESFUERZO MENTAL						NIVEL				

	BAJO	MEDIO	ALTO
PERFIL DEL PUESTO			
DATOS DEMOGRÁFICOS			
Edad			
Genero			
Nivel de Educación			
Experiencia Laboral			
Ubicación Geográfica			
Idiomas			
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO			
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA	
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE	

EXPERIENCIA LABORAL			
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y COMPETENCIAS			
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS	
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO			
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR	
EXPOSICIÓN A RIESGOS			
TIPO	BAJO	MEDIO	ALTO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Evaluar semestralmente		
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:	

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS.

INDICADOR	Cumple totalmente (10 puntos)	Cumple Parcialmente (8 puntos)	Neutro (6 puntos)	No Cumple (4 puntos)	No cumple totalmente (2 puntos)
<p>Claridad y Precisión</p> <p>Comprensión del Puesto: medir cuántos empleados y supervisores entienden claramente las responsabilidades y funciones del puesto.</p>					
<p>Reducción de malentendidos: contar la cantidad de consultas o aclaraciones necesarias sobre el puesto.</p>					
<p>Relevancia y Actualidad</p> <p>Actualización Regular: Evaluar con qué frecuencia se actualizan los descriptores de puestos para reflejar cambios en el rol.</p>					
<p>Relevancia para el Trabajo: medir si las tareas descritas en el desempeño diario coinciden con las especificadas en el descriptor.</p>					
<p>Eficiencia en la Contratación</p> <p>Tiempo de Reclutamiento: Desde su publicación hasta la contratación.</p>					
<p>Tasa de Retención: Empleados que fueron contratados basándose en el descriptor de puestos.</p>					
<p>Desempeño y Productividad</p> <p>Cumplimiento de Objetivos: empleados que cumplen con los objetivos establecidos en el descriptor de puestos.</p>					
<p>Productividad: De los empleados en relación con las tareas y responsabilidades descritas.</p>					
<p>Satisfacción del Empleado</p>					

Encuestas de Satisfacción: Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los empleados con su puesto y las descripciones proporcionadas.					
Retroalimentación de Supervisores: Recoger opiniones de los supervisores sobre la adecuación de los descriptores de puestos.					
SUB TOTAL					
TOTAL					

Fuente: Elaboración propia

Este formato sirve para evaluar los descriptores de puesto, si estos están cumpliendo con la función para la cual fueron creados. Con el transcurso del tiempo puede ser que los descriptores queden obsoletos, haya nuevos cambios en la estructura de la empresa, cambio en funciones a los colaboradores y es por este motivo hay que llevar el control de su efectividad, también para evaluar su efectividad si se están cumpliendo la eficiencia en la Contratación, Tiempo de Reclutamiento, Desde su publicación hasta la contratación. Estos manuales de puestos deben de actualizarse periódicamente, ya que estos pueden variar en el mundo cambiante en el cual se desempeña la empresa.

Escala de Medición

Entre 40 - 50 puntos	Óptimo
Entre 30-39 puntos	Aceptable
Entre 20-29 puntos	Debe revisarse
Entre 0 - 19 puntos	No cumple

Fuente: Elaboración propia

INSTRUCCIONES COMO UTILIZAR LA ESCALA DE MEDICIÓN:

Se verificarán uno por uno los indicadores, los cuales tienen una cantidad de puntos designados, si cumple totalmente se le asignará 10 puntos, si cumple parcialmente los indicadores se le concederá 8 puntos, al estar en punto neutro o sea más o menos cumple se le otorgará 6 puntos, al no cumplir con los indicadores respectivos se le asignará 4 puntos y a no cumplir totalmente cualquiera de los indicadores se le brindará solamente 2 puntos. Al sumarse todos los

puntos de cada indicador se podrá identificar, si su cumplimiento es óptimo, aceptable, si debe revisarse o definitivamente no cumple con lo está establecido en los indicadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: *Chiavenato, I. (2010). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.*

6.4.2 DESARROLLO

6.4.2.1 ORGANIGRAMA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES ACTUALES.

Como se pudo ver reflejado en el instrumento aplicado la Farmacia FARMACENTER, no cuenta con un organigrama, tampoco con una misión, visión ni valores institucionales, por eso es la importancia de implementar una estructura organizacional.

6.4.2.2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL PROPUESTO

En la siguiente imagen se muestra el organigrama institucional propuesto con un estilo mecanicista y con una amplitud de control angosta, con el que se recomienda debe de operar la empresa, por las características compartidas y los datos recolectados en los instrumentos aplicados.

ORGANIGRAMA FARMACIA FARMACENTER

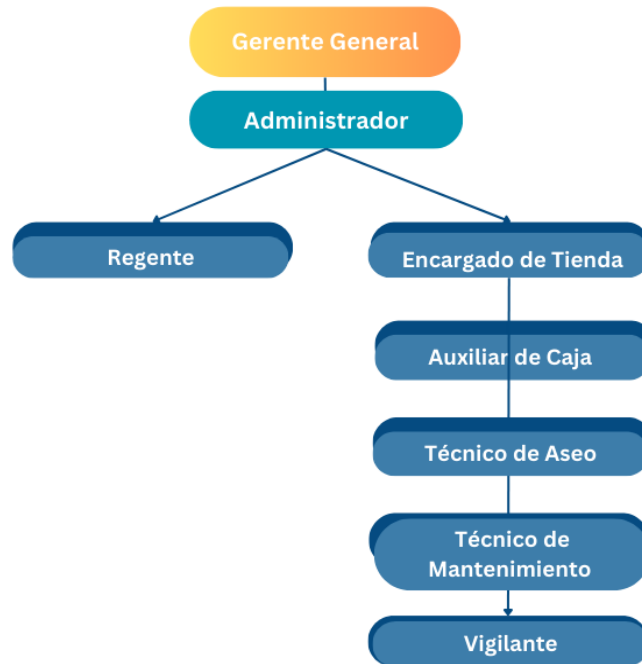


Ilustración 23 Organigrama propuesto para FARMACENTER

Fuente: Elaboración propia

6.4.2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PROPUESTOS



Ilustración 24 Misión y Visión propuesta para FARMACENTER.

Fuente: Elaboración propia

VALORES INSTITUCIONALES PROPUESTOS



Ilustración 25 Valores institucionales propuestos para FARMACENTER.

Fuente: Elaboración propia

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

La presente propuesta dada a la Farmacia Farmacenter, tiene las siguientes actividades a realizar:

- 1.1. Autorización del gerente general para convocar a una reunión con los demás empleados de la empresa con el único objetivo de darles a conocer la implementación de la Estructura Organizacional y Manual de Puestos y Salarios.
- 1.2. Realización de acompañamiento para implementación de Estructura Organizacional y Manual de Puestos y Salarios.
- 1.3. Revisión y corrección de hallazgos sobre la implementación del proyecto.
- 1.4. Reunión con autoridades y personal de Farmacenter para dar a conocer las nuevas correcciones de la Estructura Organizacional y Manual de Puestos y Salarios.
- 1.5. Primer acompañamiento; la farmacia debe desarrollar la implementación de la nueva estructura organizacional y manual de puestos y salarios, seguido de esto se debe desarrollar reunión con el gerente general y administrador para dar análisis del monitoreo y revisar cada seis meses en el transcurso de un año después de su implementación.
- 1.6. Se deberá hacer una revisión anual de los descriptores de puesto de trabajo con el objetivo de actualizarlos.
- 1.7. Se desarrollará un segundo acompañamiento después de un año.

Se incluye cronograma de implementación y presupuesto para el uso adecuado en lo que se refiere a la gestión de talento humano y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. El diseño de la estructura organizacional cuenta con el establecimiento de la eficiencia para atender al cliente mediante la implementación de los valores organizacionales para así alcanzar los objetivos de la farmacia. En esta propuesta de diseño organizacional y manual de puestos y salarios es fundamental aplicar medidas de control para garantizar de manera correcta la aplicabilidad de la propuesta; a continuación, se detalla.

- 1.7.1. Los descriptores que se entregan deben ser manejados estrictamente por la administración de la farmacia y en un futuro por el departamento de Recursos Humanos

- 1.7.2. Se deben establecer vías de comunicación eficaces para evitar rotación de personal, ayudando a asegurar que la empresa funcione eficientemente, con un personal satisfecho y motivado.
- 1.7.3. Para la creación de un nuevo puesto de trabajo se debe identificar la necesidad real del cargo dando seguimiento al proceso correspondiente de comunicarle al gerente general, para que este apruebe el presupuesto y el nuevo puesto de trabajo.
- 1.7.4. El departamento de talento humano o el administrador deberá elaborar un nuevo formato que se adecue a las asignaciones y funciones del cargo propuesto y ser anexado al manual de puesto y salarios vigente.

Con la implementación del manual de puestos y salarios se pretende que la organización cuente con indicadores de competitividad en sueldos y salarios, indicadores de desempeño tales como monitoreo y seguimiento de las funciones detalladas en el manual de puestos, así como también se debe dar seguimiento a la implementación del proyecto mediante un plan de mejora que incluya capacitación y desarrollo de competencias, para así poder realizar un informe de rendimiento.

3.7.5 INDICADOR DE MEDICIÓN

Esta herramienta permite evaluar y monitorear el desempeño, la calidad y la eficiencia de la farmacia y su diversas funciones, procesos o resultados. Este indicador de medición es una métrica específica que proporciona información cuantitativa sobre el grado de logro de los objetivos de determinados procesos establecidos en los descriptores de puestos, que deben ser sometidos a un análisis, semestralmente mediante la siguiente formula de medición de indicador.

$$\frac{\text{Total, de análisis de puestos realizados}}{\text{Total, de análisis de puestos planificados}} \times 100$$

Indicador de medición de descriptor de puestos de trabajo año 2024

$$\frac{8}{8} \times 100 = 100\%$$

En el año 2024, se realizó un análisis de medición de descriptores de puesto de trabajo, cuyo resultado fue el 100% de análisis de puestos planificados.

6.6.2 PRESUPUESTO

Tabla 5 Presupuesto

No.	Actividades	Distribución Económica	Costos unitarios	Costo total en lempiras	Responsable
1	Reunión con autoridades de Farmacenter	N/A	1,000.00	1,000.00	Externos
2	Acompañamiento para implementación de Estructura Organizacional y Manual de Puestos y Salarios.	33,000.00 sueldo base /30 días = 1,100.00 x 12 días	6,600.00	13,200.00	Gerente General y Administrador
3	Revisión y corrección de hallazgos sobre la implementación del proyecto.	33,000.00 sueldo base /30 días = 1,100.00 x 3 días	3,300.00	6,600.00	Gerente General y Administrador
4	Reuniones con autoridades y personal de Farmacenter para implementación del proyecto.	33,000.00 sueldo base/30 días = 1,100.00 x 2 días	2,200.00	1,100.00	Gerente General y Administrador
5	Primer acompañamiento	16,500 sueldo base/30 días= 550 x 3 días	1,600.00	1,600.00	Administrador
6	Reunión con gerente general y administrador para seguimiento de actividades.	33,000.00 sueldo base /30 días = 1,100.00 x 3 días	3,300.00	6,600.00	Gerente General y Administrador
7	Segundo acompañamiento	16,500 sueldo base /30 días = 550 x 2 días	1,100.00	1,100.00	Administrador
8	Material didáctico y logística	N/A	5,000.00	5,000.00	varios
TOTAL				L36,200.00	

Fuente: Elaboración Propia

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

A continuación, se presenta una matriz metodológica sobre la concordancia de los elementos de esta tesis.

Tabla 6 Matriz de congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos propuesta
Propuesta de Estructura Organizacional y Elaboración de Manual de Puestos y Salarios en Farmacenter.	Diseñar una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios, con el fin de	Definir y establecer un sistema eficiente de asignación de funciones que garantice la manera correcta en la ejecución de las tareas y responsabilidades en Farmacenter, optimizando el rendimiento y la productividad del equipo, estableciendo claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la farmacia de esta manera asegurar que cada empleado entienda sus tareas y los objetivos que debe cumplir.	Diseño Organizacional	Perfil del empleado	Colaboradores Farmacia Farmacenter	Entrevista y Encuesta	1.En resumen, se ha conseguido establecer claramente que la empresa no cuenta con una misión, visión, y valores, alineados mediante un diseño de estructura organizacional, que esté representada con un organigrama institucional, para integrar los manuales con las funciones y responsabilidades, en un formato fácil de implementar, con la información obtenida de los colaboradores de la empresa. Los resultados obtenidos evidencian que no se cuenta con una estructura organizacional formal ni con un manual de puestos y salarios, lo cual respalda la elaboración de una estructura organizacional y un manual de puestos y salarios y de esta manera asegurar que cada empleado entienda sus tareas y objetivos a cumplir. En definitiva, todo lo anterior ha sido crucial para la elaboración de este proyecto, y nos prepara para enfrentar los próximos	Diseño de la Estructura Organizacional y Elaboración de Manual de Puestos y Salarios en Farmacenter.	Establecer una estructura organizacional sólida, diferenciada, con una jerarquía bien establecida, con sus departamentos organizados, con un orden tanto de forma vertical como de forma horizontal, que represente gráficamente a la empresa en cuestiones de negocios.
		Desarrollar e implementar un método que maximice la eficiencia operativa y la satisfacción laboral		Competencias					Implementar a cada uno de los puestos de trabajo, los manuales que indiquen

	<p>optimizar sus operaciones económicas y la mejora del desempeño.</p>	<p>en la empresa realizando una evaluación detallada de las habilidades y competencias de cada colaborador, a su vez identificando las fortalezas y áreas de mejora de cada miembro del equipo para asignar funciones que se ajusten a sus capacidades y establecer descriptores de puestos detallados que incluyan las responsabilidades específicas de cada rol, distribuyendo las tareas para que se asegure una carga de trabajo equilibrada entre los colaboradores.</p>	<p>Manual de Puestos y Salarios</p>				<p>retos con una mejor comprensión y nuevas estrategias.</p> <p>2. La elaboración y adopción de un método como un manual de puestos, con descriptores detallados de cada rol y sus responsabilidades específicas, ha demostrado ser una estrategia fundamental para optimizar la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción laboral en Farmacenter. A través de este enfoque, hemos logrado distribuir las tareas de manera equitativa, asegurando una carga de trabajo equilibrada entre los colaboradores. Los resultados obtenidos indican que una clara definición de responsabilidades y una asignación justa de tareas no solo aumenta la productividad, sino que también contribuye significativamente al bienestar y la motivación del personal. Este manual facilita la comprensión de las expectativas laborales y crea un ambiente de trabajo más organizado. Así mismo, la implementación de este manual ha permitido identificar oportunidades para el desarrollo profesional, fomentando una cultura de mejora continua. En resumen, el desarrollo de este método ha sido crucial para alinear las prácticas internas con los objetivos estratégicos de la empresa, estableciendo una base sólida para el crecimiento sostenible y la excelencia en el servicio.</p> <p>3. Se concluye la implementación de un manual de puestos y salarios para optimizar el proceso de asignación de funciones y responsabilidades en</p>	<p>claramente las funciones que se deben realizar para lograr objetivos estratégicos.</p>	
		<p>Diseñar un sistema para asignar las funciones y responsabilidades a los empleados de Farmacenter en cada uno de sus puestos de trabajo, maximizando la eficiencia operativa y asegurarse de que todos los empleados comprendan sus funciones y las expectativas asociadas a sus puestos, asegurándose de que todos los empleados</p>		<p>Funciones</p>					<p>Optimización de recursos humanos y materiales, a través de la administración de ambos con la estructura organizacional y manuales de puestos de trabajo.</p>

		tengan acceso a los recursos necesarios para cumplir eficientemente con sus funciones, promoviendo reuniones regulares donde se discutan el progreso y las áreas de mejora y por lo tanto evitar la sobrecarga de tareas en algunos empleados mientras otros están subutilizados, lo que puede mejorar el rendimiento del equipo.					Farmacenter, mediante una estructura organizacional clara y un manual de puestos y salarios, ya que se ha demostrado que son pasos esenciales para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción laboral. Al implementar el manual propuesto, cada empleado tendrá una comprensión clara de su rol dentro de la organización, lo que lleva a una distribución más efectiva y equitativa de las tareas. Los beneficios obtenidos incluyen un aumento notable en la productividad, ya que las responsabilidades están claramente definidas y alineadas con las capacidades individuales de cada colaborador. Además, la claridad en las funciones ha disminuido los conflictos internos y ha mejorado la cohesión del equipo, creando un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo. En resumen, la elaboración de este manual no solo ha optimiza los procesos internos, sino que también fortalece el compromiso y la motivación del personal. La empresa está mejor posicionada para alcanzar sus objetivos y continuar ofreciendo un servicio de alta calidad a sus clientes. Esta iniciativa reafirma el compromiso de Farmacenter con la excelencia operativa y el bienestar de sus empleados.	
--	--	---	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 0988-SE-2019, L. G. (26 de octubre de 2019). *Secretaría de Educación*. Obtenido de Manual de Clasificación de Puestos y Salarios Docentes: <https://www.se.gob.hn/media/files/articles/Manual.pdf>
- Alvarez, M. A. (2014). *Diseño de descripción y perfiles de puestos para una planta farmacéutica*.
- Baumister, R. F. (1995). *La necesidad de pertenencia; Psicología Contemporánea* (Vol. 4).
- Cerrato Carranza, K. J. (2014). *Propuesta de manual de descripción de puestos en IHADFA, UNITEC*. Tesis.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). McGraw Hill.
- Corado Leiva, S. E. (2022). *Propuesta para la Instalación de una Estructura Organizacional y Manuales de Puestos Desarrollada en la Farmacia Popular 1 y 2*. Universidad de El Salvador, Santa Ana, El Salvador.
- Deci, E. L. (2000). *La Teoría de la Autodeterminación: Perspectivas Sociales y Económicas*. Ediciones Morata.
- Diseño de Perfiles de puestos para una planta farmacéutica de la ciudad de Guatemala. (2014). *Tesis de Maestría*. Guatemala.
- Espinoza, B. y. (2024). *Propuesta de una estructura organizacional y Manual de puestos en comercial EQUIVETSA*. Tegucigalpa: CRAI.
- Fritzsche, B. A. (2005). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*,, 21(1), 7-25.
- Higueros López, E. G. (2017). *Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala*. Mixco, Guatemala.
- Honduras, A. (2023). <https://arsa.gob.hn/>. Obtenido de <https://arsa.gob.hn/requisitos-direccion-de-requisitos-farmaceticos/>
- Honduras, S. d. (s.f.). <http://www.trabajo.gob.hn>. Obtenido de Código del Trabajo.: https://www.trabajo.gob.hn/wp-content/uploads/2016/07/DEPARTAMENTO_DE_INSPECTORIA._ART._614_CODIGO_DEL_TRABAJO.pdf

- Idalberto, C. (2007). "Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones." (M. Hill, Ed.)
- Ley Organica Colegio Quimico de Honduras. (octubre de 1986). Tegucigalpa, Honduras : La Gaceta.
- Ley Organica Colegio Quimico Farmacéutico . (agosto de 1963). *Periodico oficial*. Tegucigalpa, Honduras: La Gaceta.
- Maslow, A. (1991). *Motivación Y Personalidad*. Ediciones Diaz de Santos.
- Mauricio, M. (s.f.). *Slideshare*. Obtenido de Manual de Puestos y Salarios: <https://es.slideshare.net/slideshow/manual-de-puestos-y-salariospdf/253049128>
- Mondy, R. W. (2016). Administración de Recursos Humanos.
- Osorto Salgado, N. Y. (2022). *Diseño de la Estructura Organizacional y manual de funciones de la empresa*. Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras: Ezpression Propiedades.
- Richard, D. L. (2015). *privilegia los trabajos y las prácticas gerenciales determinadas de manera científica como forma de aumentar la eficiencia y la productividad laboral*.
- Richard, D. L. (2015). *Teoria y Diseño Organizacional*.
- William B. Werther, J. P. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos, Gestion de Capital Humano, Capitulo 5* (7ma ed.).

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA PARA GERENTE Y JEFES

ENCUESTA PARA GERENTE Y JEFES

El objetivo de este cuestionario es recopilar información sobre cómo percibes la estructura de la empresa actual y el sistema de puestos y salarios, así como tus sugerencias para posibles mejoras en FARMACENTER.

Sección 1: Información General

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en FARMACENTER?
 - a) **Menos de 1 año**
 - b) **1-3 años**
 - c) **4-6 años**
 - d) **Más de 6 años**

2. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción general con tu puesto actualmente?
 - a) **Muy satisfecho**
 - b) **Satisfecho**
 - c) **Neutral**
 - d) **Insatisfecho**
 - e) **Muy insatisfecho**

Sección 2: Estructura Organizacional

3. ¿Consideras que la estructura de puestos de la Farmacenter es clara y bien definida?
 - a) **Totalmente de acuerdo**
 - b) **De acuerdo**

- c) **Neutral**
- d) **En desacuerdo**
- e) **Totalmente en desacuerdo**

4. ¿Sientes que el orden de la estructura de Farmacenter actual facilita la toma de decisiones gerenciales?

- a) **Totalmente de acuerdo**
- b) **De acuerdo**
- c) **Neutral**
- d) **En desacuerdo**
- e) **Totalmente en desacuerdo**

5. ¿Crees que la estructura de puestos en FARMACENTER podría mejorar la eficiencia en la empresa?

- a) **Totalmente de acuerdo**
- b) **De acuerdo**
- c) **Neutral**
- d) **En desacuerdo**
- e) **Totalmente en desacuerdo**

Sección 3: Elaboración de Puestos

6. ¿Las responsabilidades de los puestos de trabajo en tu área están claramente definidas?

- a) **Totalmente de acuerdo**
- b) **De acuerdo**
- c) **Neutral**
- d) **En desacuerdo**
- e) **Totalmente en desacuerdo**

7. ¿Consideras que las actividades y destrezas de cada empleado están bien identificadas para cada puesto de trabajo?

a) **Totalmente de acuerdo**

b) **De acuerdo**

c) **Neutral**

d) **En desacuerdo**

e) **Totalmente en desacuerdo**

8. ¿Lo detallado en los puestos de la farmacia es adecuado para la experiencia que tienen los empleados?

a) **Totalmente de acuerdo**

b) **De acuerdo**

c) **Neutral**

d) **En desacuerdo**

e) **Totalmente en desacuerdo**

9 ¿Cuáles son las funciones de cada uno de los colaboradores a tu cargo?

Sección 4: Sistema de Salarios

10 ¿Estás satisfecho con el método de salarios en Farmacenter?

a) **Muy satisfecho**

b) **Satisfecho**

c) **Neutral**

d) **Insatisfecho**

e) **Muy insatisfecho**

11 ¿Crees que los salarios son justos en comparación con las responsabilidades y el trabajo que realizan los empleados?

- a) **Totalmente de acuerdo**
- b) **De acuerdo**
- c) **Neutral**
- d) **En desacuerdo**
- e) **Totalmente en desacuerdo**

12 ¿Consideras que la forma y monto del salario motiva el desempeño de los empleados en tu área?

- a) **Totalmente de acuerdo**
- b) **De acuerdo**
- c) **Neutral**
- d) **En desacuerdo**
- e) **Totalmente en desacuerdo**

13 ¿Te gustaría que se implementaran bonificaciones basadas en el desempeño para los empleados?

- a) **Totalmente de acuerdo**
- b) **De acuerdo**
- c) **Neutral**
- d) **En desacuerdo**
- e) **Totalmente en desacuerdo**

Sección 5: Evaluación de la Estructura y Salarios

14 ¿Cómo evaluarías la comunicación de los empleados de Farmacenter con los jefes?

- a) **Excelente**
- b) **Buena**
- c) **Neutral**

d) Pobre

e) Muy pobre

15 ¿Qué tan satisfecho estás con el apoyo recibido para tu área en términos de recursos, materiales y capacitación?

a) Muy satisfecho

b) Satisfecho

c) Neutral

d) Insatisfecho

e) Muy insatisfecho

16 ¿Crees que la implementación de una nueva estructura en la empresa y las condiciones de salarios contribuirá al crecimiento y éxito de Farmacenter?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Neutral

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

ANEXO 2 ENCUESTA PARA SUBALTERNOS Y OPERARIOS

ENCUESTA PARA SUBALTERNOS Y OPERARIOS

El objetivo de este cuestionario es recopilar información sobre cómo percibes la estructura de la empresa actual y el sistema de puestos y salarios, así como tus sugerencias para posibles mejoras en FARMACENTER.

Sección 1: Información General

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Farmacenter?
 - a) **Menos de 1 año**
 - b) **1-3 años**
 - c) **4-6 años**
 - d) **Más de 6 años**

2. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción general con tu puesto actual?
 - a) **Muy satisfecho**
 - b) **Satisfecho**
 - c) **Neutral**
 - d) **Insatisfecho**
 - e) **Muy insatisfecho**

3. Sección 2: Estructura Organizacional

4. ¿Consideras que la distribución de puestos a nivel de empleados de FARMACENTER es clara y bien definida?
 - a) **Totalmente de acuerdo**
 - b) **De acuerdo**
 - c) **Neutral**
 - d) **En desacuerdo**
 - e) **Totalmente en desacuerdo**

5. ¿Sientes que actualmente el orden de las asignaciones en FARMACENTER facilita tu trabajo diario?
- a) **Totalmente de acuerdo**
 - b) **De acuerdo**
 - c) **Neutral**
 - d) **En desacuerdo**
 - e) **Totalmente en desacuerdo**
6. ¿Crees que un nuevo orden de puestos de trabajo mejoraría la eficiencia en la empresa?
- a) **Totalmente de acuerdo**
 - b) **De acuerdo**
 - c) **Neutral**
 - d) **En desacuerdo**
 - e) **Totalmente en desacuerdo**
7. Sección 3: Elaboración de Puestos
8. ¿Las responsabilidades de tu puesto de trabajo están claramente definidas?
- a) **Totalmente de acuerdo**
 - b) **De acuerdo**
 - c) **Neutral**
 - d) **En desacuerdo**
 - e) **Totalmente en desacuerdo**
9. ¿Consideras que las actividades que realizas en tu puesto de trabajo están bien identificadas?
- a) **Totalmente de acuerdo**
 - b) **De acuerdo**
 - c) **Neutral**
 - d) **En desacuerdo**

e) **Totalmente en desacuerdo**

10. ¿Las tareas asignadas a tu puesto son afín para tu experiencia laboral?

a) **Totalmente de acuerdo**

b) **De acuerdo**

c) **Neutral**

d) **En desacuerdo**

e) **Totalmente en desacuerdo**

11. ¿Cuáles son las funciones asignadas a tu puesto de trabajo?

Sección 4: Sistema de Salarios

12. ¿Estás satisfecho con el salario que te brinda Farmacenter?

a) **Muy satisfecho**

b) **Satisfecho**

c) **Neutral**

d) **Insatisfecho**

e) **Muy insatisfecho**

13. ¿Crees que tu salario es justo en comparación con tus responsabilidades y experiencia en el trabajo?

a) **Totalmente de acuerdo**

b) **De acuerdo**

c) **Neutral**

d) **En desacuerdo**

e) **Totalmente en desacuerdo**

14. ¿Consideras que tú salario motiva tu desempeño en el trabajo?

a) **Totalmente de acuerdo**

- b) De acuerdo**
- c) Neutral**
- d) En desacuerdo**
- e) Totalmente en desacuerdo**

15. ¿Te gustaría que se implementaran bonificaciones basadas en cómo te desempeñas en tu trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo**
- b) De acuerdo**
- c) Neutral**
- d) En desacuerdo**
- e) Totalmente en desacuerdo**

Sección 5: Evaluación de la Estructura y Salarios

16. ¿Cómo evaluarías la comunicación entre jefes y colaboradores dentro de FARMACENTER?

- a) Excelente**
- b) Buena**
- c) Neutral**
- d) Pobre**
- e) Muy pobre**


17. ¿Qué tan satisfecho estás con el apoyo recibido en equipos y materiales necesarios para desempeñar tu trabajo?

- a) Muy satisfecho**
- b) Satisfecho**
- c) Neutral**
- d) Insatisfecho**
- e) Muy insatisfecho**

18. ¿Crees que la implementación de un nuevo sistema de puestos y salarios contribuirá al crecimiento y éxito de Farmacenter?

- a) Totalmente de acuerdo**
- b) De acuerdo**
- c) Neutral**
- d) En desacuerdo**
- e) Totalmente en desacuerdo**

ANEXO 3 FORMATO DESCRIPTOR DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					Versión 01
IDENTIFICACIÓN					
Nombre del Puesto		<div style="border: 2px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="margin: 0;">FARMACENTER</p>  <p style="margin: 0; font-size: small;">R.T.N. 08011984137803 Comayagüela M.D.C., Honduras</p> </div>			
Lugar					
Plazas Disponible					
Fecha					
Dependencia					
Código Salarial					
RESUMEN U OBJETIVO DEL PUESTO					
FUNCIONES Y ACTIVIDADES	PERIODICIDAD				
	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
RELACIONES					
INTERNAS	EXTERNAS	OTRAS/ESPECIFICAR			
POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA					
ESTANDAR DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES LABORALES					
TIPO DE RESPONSABILIDAD	NIVEL				
	BAJO	MEDIO	ALTO		
TIPO DE ESFUERZO REQUERIDO					
ESFUERZO FÍSICO	NIVEL				
	BAJO	MEDIO	ALTO		
ESFUERZO MENTAL	NIVEL				
	BAJO	MEDIO	ALTO		

PERFIL DEL PUESTO				
DATOS DEMOGRÁFICOS				
Edad				
Genero				
Nivel de Educación				
Experiencia Laboral				
Ubicación Geográfica				
Idiomas				
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA POR EL PUESTO				
DESCRIPCIÓN	APLICA/ESPECIFICAR	NO APLICA		
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE		
EXPERIENCIA LABORAL				
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y COMPETENCIAS				
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS	TÉCNICAS		
EQUIPO DE SEGURIDAD REQUERIDO				
TIPO	REQUIERE	NO REQUIERE/ESPECIFICAR		
EXPOSICIÓN A RIESGOS				
TIPO		BAJO	MEDIO	ALTO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Evaluar semestralmente		
Revisado Por:	Elaborado Por:	Aprobado Por:		

ANEXO 4 FORMATO DE ANALISIS DE PUESTO

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del Puesto:	
Unidad de trabajo:	
Fecha de la descripción:	Código:
Nombre del analista:	
Motivo del análisis:	
Informador:	

I. DATOS DE POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA
<i>(Señale la posición del puesto en la estructura, indicando los nombres de los puestos superiores –jerárquicos o funcionales- y subordinados)</i>
<pre>graph TD; A[] --- B[]; A --- C[]; B --- D[]; C --- E[]; D --- F[]; E --- G[]; F --- H[]; G --- I[]; H --- J[]; I --- K[]; J --- L[]; K --- M[]; L --- N[];</pre>

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:				
No. De Ocupantes:				Fecha de la última cobertura:

II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS				
HORARIO:				
<i>Cuál es el horario normal de trabajo en su puesto, descríballo respondiendo los siguientes puntos.</i>				
Horario habitual:	De:	A:	Total Horas:	Comentarios:
Jornada:	<input type="checkbox"/> Partida	<input type="checkbox"/> Continuada		Describa en qué tipo de horarios o situaciones
Turno:	<input type="checkbox"/> Fijo	<input type="checkbox"/> Rotativo		
¿Su puesto requiere que usted esté disponible para trabajar en horarios especiales?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí		
VIAJES: si en su puesto es necesario viajar, describa a continuación las características frecuentes de esos viajes.				
Duración:	<input type="checkbox"/> 1-2 días	<input type="checkbox"/> 3-5 días	<input type="checkbox"/> 1-2 semanas	<input type="checkbox"/> Hasta un mes
Frecuencia:	<input type="checkbox"/> Todas las semanas	<input type="checkbox"/> Cada dos semanas	<input type="checkbox"/> Cada mes	<input type="checkbox"/> Menos de cada mes
Destinos:	<input type="checkbox"/> Internacionales	<input type="checkbox"/> Nacionales	<input type="checkbox"/> Regionales	<input type="checkbox"/> Locales
Medio de transporte:	<input type="checkbox"/> Avión	<input type="checkbox"/> Coche propio	<input type="checkbox"/> Coche alquilado	<input type="checkbox"/> Autobús
	<input type="checkbox"/> Taxi directo	<input type="checkbox"/> Taxi colectivo	<input type="checkbox"/> Otros	
RETRIBUCIÓN APROXIMADA BRUTA ANUAL				
<i>Cuánto recibe aproximadamente al año en salarios</i>				

III. FORMACIÓN

Nivel de Educación:

Cuál es el Nivel de educación formal que se necesita como “base” para que el ocupante del puesto sea capaz de tener un buen desempeño.

<input type="checkbox"/> Educación Primaria	<input type="checkbox"/> Educación Secundaria Básica, Formación técnica Básica	<input type="checkbox"/> Secundaria completa	<input type="checkbox"/> Grado Universitario	<input type="checkbox"/>
---	--	--	--	--------------------------

<input type="checkbox"/> Especialidades/ Postgrado universitario:	<input type="checkbox"/> Nombre del título o del área de estudio.
---	---

Conocimientos Técnicos:

Enliste los conocimientos técnicos y /o profesionales que de ben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible alcanzar un desempeño eficaz.

Descripción del conocimiento técnico	Grado de Desarrollo de estos conocimientos				
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

IDIOMAS:

Qué idiomas son importantes para el correcto desempeño del puesto.

Descripción	Grado de Desarrollo de estos conocimientos								
	Conversación			Escritura			Lectura		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inglés									
Francés									
Alemán									
Otros									

IV. EXPERIENCIA

Describa las tareas, funciones o trabajos en los que hay que tener experiencia. Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica profesional que garantizan que se podrán resolver situaciones o cumplir funciones del puesto de trabajo.

Descripción de la experiencia	Muy Desarrollada	Bastante Desarrollada	Desarrollo de tipo Medio	Bajo Desarrollo	Muy Bajo Desarrollo	Sin Experiencia

V. RESPONSABILIDAD

RELACIONES:

Con quienes se relaciona frecuentemente en el desempeño de su trabajo y con qué finalidad.

	<i>Finalidad</i>			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
<i>Superiores</i>				
<i>Colegas</i>				
<i>Colaboradores</i>				
<i>Clientes</i>				
<i>Proveedores</i>				
<i>Otros</i>				

MANDO:

Cuántas personas dependen directamente de usted:		Qué tipo de trabajo realizan las personas que dependen de usted:	
--	--	--	--

VI. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL			
<i>Describa las circunstancias y las características más sobresalientes de las relaciones de trabajo de su puesto, nos referimos a características como: nivel de presión, plazos de tiempo cortos, muchos cambios, nivel de libertad, mucha atención al detalle, etc.</i>			
Con respecto al Jefe Inmediato	Con respecto a los clientes o instituciones relacionadas más frecuentes	Con respecto a los colegas y compañeros de trabajo	Con respecto a los proveedores más importantes

VII. ASPECTOS EJECUTIVOS				
TOMA DE DECISIONES:				
<i>Qué decisiones debe tomar en el desempeño de su puesto de trabajo</i>				
<i>Frecuencia</i>	<input type="checkbox"/> Muy alta	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Muy Baja

<i>Importancia</i>	<input type="checkbox"/> Muy importante	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Poco importante	<input type="checkbox"/> Sin importancia
<i>Normativa</i>	<input type="checkbox"/> Muy escasa	<input type="checkbox"/> Escasa	<input type="checkbox"/> Abundante	<input type="checkbox"/> Muy abundante
<i>Responsabilidad patrimonial</i>	<input type="checkbox"/> Muy alta	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Muy baja
<i>Responsabilidad por seguridad personal</i>	<input type="checkbox"/> Muy alta	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baja	<input type="checkbox"/> Muy baja
Observaciones:				

VIII. CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO		
OBJETIVO DEL PUESTO: Escriba de forma general la principal misión u objetivo del puesto.		
Áreas de resultados esperados <i>Cuáles son los resultados más importantes que se deben alcanzar en su puesto de trabajo</i>	Funciones críticas para alcanzar estos resultados <i>Cuáles son las funciones y tareas críticas que debe realizar para lograr este resultado</i>	Si puede, describa cuántas horas totales le toma realizar esta función.
1.		
2.		

3.		
4.		

OBSERVACIONES

PERFIL DEL PUESTO

EQUERIMIENTOS DE COBERTURA DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del Puesto:	
Unidad de trabajo:	
Fecha de la descripción:	Código:
Nombre del analista:	
Motivo del análisis:	
Informador:	

IX. REQUERIMIENTOS OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Cuáles son las características idóneas para un ocupante del puesto

Edad mínima: _____ Edad máxima: _____

Rango de edad preferida :

Sexo preferido:	<input type="checkbox"/> Varón	<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> No relevante
-----------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

Procedencia geográfica aceptable:	Procedencia geográfica no aceptable:
-----------------------------------	--------------------------------------

Estado Civil preferible:

<input type="checkbox"/> Soltero(a)	<input type="checkbox"/> Casado(a)	<input type="checkbox"/> Separado(a)	<input type="checkbox"/> Divorciado(a)	<input type="checkbox"/> Viudo(a)
-------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--	-----------------------------------

Situación militar aceptable:

LICENCIA DE CONDUCIR:

Indicar si el ocupante de su puesto debe poseer permiso de conducir y su clase:

<input type="checkbox"/> Liviana	<input type="checkbox"/> Pesada	<input type="checkbox"/> Moto	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Internacional	<input type="checkbox"/> No es preciso
----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	--	--

VEHÍCULO PROPIO:

Indicar si es preciso que el ocupante del puesto posea vehículo propio:

No Sí

X. PERFIL MOTIVACIONAL REQUERIDO POR EL PUESTO

Cuáles de las siguientes características de personalidad son necesarias para lograr el éxito en el puesto	Grado de requerimiento		
	Alto	Medio	Bajo
Necesidad de logro			
Orientado a las relaciones interpersonales			
Necesidad de influencia			
Autoconfianza			
Expectativas de promoción y desarrollo profesional			

XI. PERFIL DE COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIA		CALIFICACIÓN									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Califique en qué nivel de dominio se requiere cada una de las siguientes competencias para el buen desempeño en su puesto de trabajo											
1	Generar ideas										
2	Busca posibilidades										
3	Desarrollo de estrategias										
4	Ser perspicaz										
5	Ser práctico										
6	Desarrollo de expertise										
7	Analizar situaciones										
8	Documentar los hechos										
9	Interpretar los datos										
10	Toma de decisiones										
11	Liderar personas										
12	Facultar individuos										
13	Convencer a la gente										
14	Desafiar ideas										
15	Expresar información										
16	Impresionar a la gente										
17	Establecer contactos										
18	Establecer rapport										
19	Trabajar en equipo										
20	Comprender a la gente										
21	Valorar a las personas										
22	Resolver conflictos										
23	Transmitir auto-confianza										
24	Manejar la presión										
25	Buscar retroinformación										
26	Pensar positivamente										
27	Aceptar cambios										
28	Organizar recursos										
29	Mantener los estándares										
30	Completar tareas										
31	Tomar acciones										
32	Perseguir metas										
33	Afrontar retos										
34	Revisar detalles										
35	Cumplir fechas										
36	Seguir procedimientos										

ANEXO 5 FORMATO DE CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTO

ANALISIS DE PUESTO

▪ Datos Generales:

Género: F ___ M ___

Edad: Por favor indique con una X el rango de edad que usted se encuentre.

30-35 ___ 40-45 ___

25-30 ___ 35-40 ___ 45 o mas ___

▪ Cuestionario para levantamiento de perfil de puesto para personal

Propósito: Recabar información para el Diseño y Descriptores de Puesto.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de interrogantes; conteste detalladamente cada pregunta señalada.

Estimado Colaborador:

El motivo del cuestionario presentado a continuación, es para recolectar información referente a las funciones de su puesto de trabajo, para diseñar descriptores de puestos. Favor leer detalladamente cada enunciado presentado.

1.- Identificación del cargo

Nombre del Puesto de Trabajo _____

Área a que pertenece _____

Posición del jefe inmediato _____

2.- Objetivo básico de su cargo

2.1 ¿Cuál es el objetivo principal del puesto? (Razón de ser del mismo)

2.2 Describa cual es la contribución básica de su cargo para lograr de los objetivos de la Empresa.

--

3.- Funciones del cargo

Enumere las funciones que usted realiza en su cargo, señalado para cada una su importancia y regularidad, ya sea ésta última *Diaria (D)*, *Semanal (S)*, *Quincenal (Q)*, *Mensual (M)* o *Anual (A)*. *Frecuencia: D S Q M A*

Funciones Principales	Funciones Secundarias

4.- Responsabilidades

4.1 **Por supervisión:** Enumere los nombres de los puestos de trabajo y el número de personas que dependen del titular del cargo.

Nombre de los puestos (colaboradores le reportan)	Número personas:

4.2 Por calidad del trabajo ¿Qué otros cargos de la empresa dependen directamente de su labor?

4.2.3 Indique las funciones del cargo que requieren mayor cuidado y atención.

4.3 Por relaciones personales

4.3.1 Señale con una x la frecuencia de las relaciones que debe realizar el ocupante del cargo por razón de su trabajo

- Contactos poco frecuente con el público o con compañeros de trabajo.
 Contactos moderados con personas de otras empresas.
 Contactos regulares con compañeros de trabajo y personas de otras empresas.
 Contactos frecuentes con gente de entidades externas.
 Contactos frecuentes con personal de la Empresa.

5.- Condiciones del trabajo

5.1 Señale con una x las condiciones bajo las cuales trabaja el titular del cargo.

	Alto	Normal	Bajo
Ruido			
Espacio físico			
Iluminación			
Polvo			

5.2 Describa los accidentes a los cuales está expuesto el ocupante del cargo en su trabajo

5.3 Señale con una x la opción que mejor define la complejidad del trabajo que se realiza en el cargo.

Repetitivas Variadas y sencillas Variadas y de alguna dificultad

Muy variadas y difíciles Altamente complejas

5.4 Escoja la opción que mejor describe la forma como se realiza en su puesto de trabajo.

Recibe instrucciones definidas y exactas _____

Recibe algunas instrucciones generales _____

No recibe ningún tipo de instrucciones _____

6.- Requisitos del trabajo

6.1. Educación: Señale la educación que debe tener una persona para desempeñarlo eficientemente.

Educación Primaria _____

Ciclo Común _____

Educación media (Bachillerato o Perito Mercantil) _____

Carrera universitaria _____

6.2 Experiencia: Señale la experiencia necesaria para que una persona desempeñe eficientemente el cargo.

Cuantos años tiene de laborar en la empresa _____

6.3 Cualidades personales exigidas

Señale las principales cualidades que debe tener una persona para desempeñar adecuadamente el cargo.

Nombre del trabajador entrevistado: _____

Firma _____

Fecha _____

Comentarios del jefe inmediato del titular del cargo

Nombre del jefe inmediato: _____

Firma _____

Fecha _____



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Martha Dinaora Druas Flores
Identidad No. 080117504191, Licenciado en Comercio Internacional
Con Maestría en Admon. Propiedad Comunitaria en RR.HH.
Con Doctorado en _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado "Propuesta de implementación de estructuras organizacionales y Manual de Puestos y Salarios"

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Yvonne Mervilla Flores
Ambar Fabiela Rodríguez C.

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre Martha Dinaora Druas

Número de teléfono/correo electrónico: mirias090@gmail.com

Firma: [Firma manuscrita]