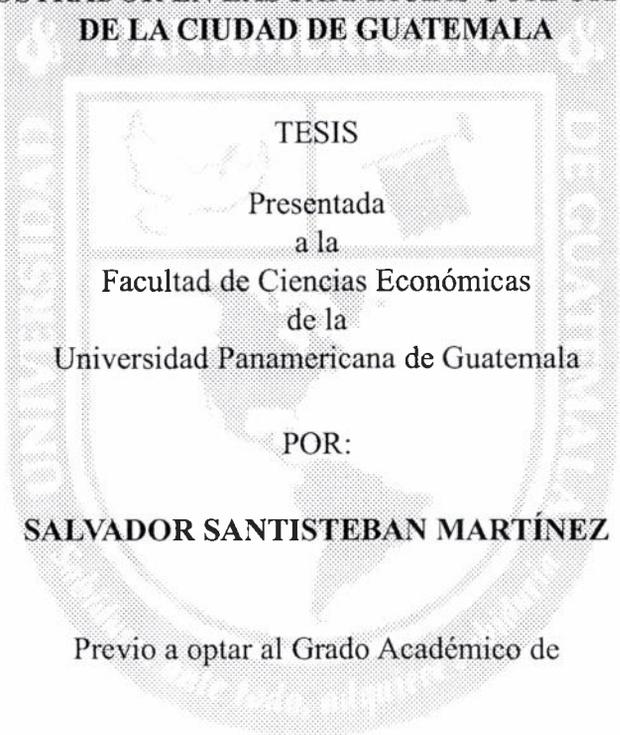


T-A3-03  
5236  
C.2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA**

**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL DEPENDIENTE  
DE MOSTRADOR EN LAS FARMACIAS CORPORATIVAS  
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

D. UPANA - I - 5107 - 2006 C.2



TESIS  
Presentada  
a la  
Facultad de Ciencias Económicas  
de la  
Universidad Panamericana de Guatemala  
POR:  
**SALVADOR SANTISTEBAN MARTÍNEZ**

Previo a optar al Grado Académico de  
**MASTER  
EN ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA**



Guatemala, Febrero de 2006

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA**

**AUTORIDADES:**

RECTOR: Ing. Abel Antonio Girón

VICE-RECTORA ACADÉMICA: Licda. Alba de Gonzáles

DECANO: Lic. César Custodio

SECRETARIO DE LA  
UNIVERSIDAD: Lic. Alfonso Schilling

COORDINADORA DE MAESTRÍAS: Licda. Ana Rosa Arroyo

Guatemala, 05 de noviembre 2005.

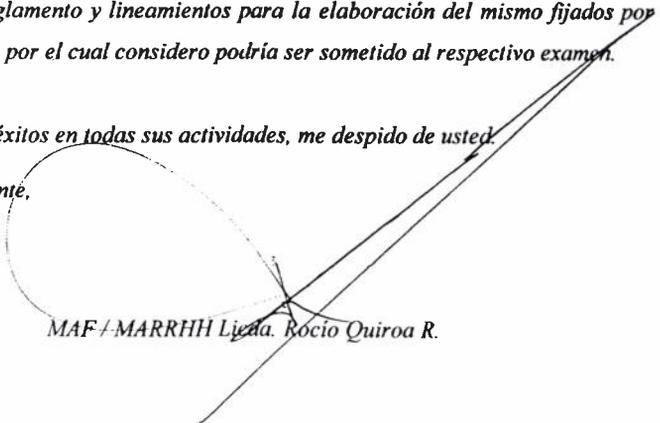
Licenciado  
César Custodio  
Decano Facultad CC. EE..  
Universidad Panamericana  
Presente,

Respetable Lic. Custodio:

Por este medio le envío un cordial saludo y a la vez aprovecho la presente para notificarle que el trabajo de investigación: **“El proceso de capacitación del dependiente de mostrador en las farmacias corporativas de la ciudad de Guatemala”**, que tuviera a bien a realizar el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas el señor **SALVADOR SANTISTEBAN MARTINEZ** carné No. A-1 2001-663, quien ha concluido tomando en consideración el reglamento y lineamientos para la elaboración del mismo fijados por la universidad, motivo por el cual considero podría ser sometido al respectivo examen.

Deseándole éxitos en todas sus actividades, me despido de usted.

Deferentemente,

  
MAF/MARRHH Licda. Rocío Quiroa R.

Guatemala, 25 de Febrero de 2006

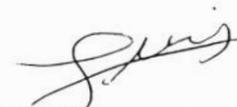
Licenciado  
César Custodio  
Decano de la Facultad  
De Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa

Señor Decano:

Al saludarlo muy atentamente, me permito comunicarle que he revisado la tesis realizada por: SALVADOR SANTISTEBAN MARTINEZ, previo a obtener el grado académico de Maestría en Administración Corporativa, titulada: "EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL DEPENDENTE DE MOSTRADOR EN LAS FARMACIAS CORPORATIVAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", el cual fue abordado con claridad y profundidad, constituyendo un valioso aporte científico en Guatemala.

El trabajo de investigación fue revisado, y habiendo llenado los requisitos metodológicos en contenido y en forma, doy por aprobada dicha investigación.

Agradeciendo su atención, me suscribo de usted atentamente:



Lic. Luis Alberto Barillas García  
Colegido No. 2173

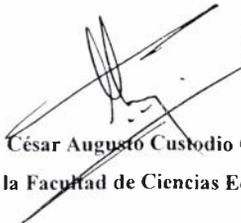


Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16.  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:UPANA.C.C.E.E.012.-2006-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 27 DE FEBRERO 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Rocío Quiroa asesora, y Licenciado Luis Barillas revisor de la Tesis, proyecto –EPS- titulada “EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL DEPENDIENTE DE MOSTRADOR EN LAS FARMACIAS CORPORATIVAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”. Presentada por el Licenciado Salvador Santisteban Martínez, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administración Corporativa, en el grado académico de Master.

  
Lic. César Augusto Custodio Cóbar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



# INDICE

## INTRODUCCIÓN

<b>I. MARCO CONTEXTUAL</b>	1
1.1 Historia de las farmacias	1
1.2 Historia de la Industria Farmacéutica	2
1.3 La Industria Farmacéutica	3
1.4 Escala de la industria farmacéutica	5
<b>II. MARCO TEORICO</b>	7
2.1 Definiciones y generalidades	7
2.2 ¿Qué es la capacitación?	15
2.3 ¿Por qué capacitar?	17
2.4 La planeación estratégica de la capacitación	19
2.5 Como detectar las necesidades de capacitación	22
2.6 Diseños de programas de capacitación	27
2.7 Ventajas y desventajas de la capacitación de los empleados	30
2.8 Evaluación de la capacitación y el desarrollo	39
2.9 Características de los instructores o capacitadores	42
2.10 Enfoque tecnológico para administrar la capacitación	43
2.11 Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)	44
2.12 Métodos del DNC	57
2.13 DNC basado en puesto-persona	58
2.14 DNC Con base en problemas	60
2.15 DNC Con base en el desempeño	63
2.16 DNC Con base en multihabilidades	65
2.17 Plan maestro de capacitación	66
2.18 Eventos de capacitación	77
2.19 Alternativa de seguimiento a los programas	78
2.20 Comparación de indicadores	78
2.21 Productividad	79
2.22 Ciclo productivo	80

<b>III.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>81</b>
3.1	Justificación	81
3.2	Objetivo general	82
3.3	Objetivos específicos	83
3.4	Elementos de estudio	83
3.5	Alcances y límites	86
3.6	Aporte	86
3.7	Método de Investigación	87
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACION DE RESULTADOS</b>	<b>89</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSION DE RESULTADOS</b>	<b>97</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>104</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>106</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>108</b>
<b>IX</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>111</b>

## INTRODUCCION

La finalidad de la presente investigación es dar a conocer cómo se debe de planear las capacitaciones para el personal dependiente de mostrador en las farmacias corporativas; ya que hoy en día, las farmacias tienen que recurrir a estrategias de cambio para alinear tal entrenamiento a los procesos críticos de las farmacias y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio, dirigido a hacer más eficiente el desempeño de los dependientes de mostrador en las farmacias corporativas, e impactar en la productividad de estos negocios.

En la primera parte de esta investigación se encontrará la historia de las farmacias, y de la industria farmacéutica, también se proporciona información importante acerca de cómo ha ido evolucionando la industria farmacéutica a través de los años, información que es de suma importancia para comprender esta investigación.

En la segunda parte, en lo que se refiere al marco teórico de esta trabajo, podemos encontrar definiciones y generalidades acerca de las farmacias.

También se explica qué es la capacitación, por qué se debe de capacitar, y cómo se debe de realizar la planeación de la capacitación, se proporciona información sobre como se pueden detectar las necesidades de capacitación.

Además se dan a conocer las técnicas que se pueden utilizar para poder diseñar los programas de capacitación, las ventajas y desventajas, y los beneficios de realizar las capacitaciones.

En esta investigación se describe la importancia de realizar las evaluaciones de la capacitación, y las características que deben de poseer los instructores para que las capacitaciones tengan éxito.

Seguidamente, se proporciona el diagrama del enfoque técnico para administrar la capacitación describiendo cada una de sus fases.

En la tercera parte de esta investigación se encontrarán los alcances que se desean, límites, aporte, método de investigación, sujeto, instrumentos, además se darán a conocer cuales fueron los resultados de la investigación de campo, así como los cuadros que muestran los datos obtenidos; y por último se conocerá la discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones pertinentes a esta investigación.

## I MARCO CONTEXTUAL

### 1.1 Historia de las farmacias

En la antigüedad, la farmacia y la práctica médica generalmente estaban unidas a la dirección de sacerdotes, hombres y mujeres, que asistían también a los enfermos mediante el uso de ritos religiosos. En el mundo, muchas personas mantienen la estrecha asociación entre los fármacos y la medicina con la religión y la fe. La especialización se produjo por primera vez en el mundo civilizado que rodeaba Bagdad a principios del siglo IX. Ésta, se extendió a Europa de forma gradual como la alquimia, que con el tiempo evolucionó hacia la química, a medida que los médicos empezaron a abandonar las creencias indemostrables en el mundo físico.

Muchas veces los médicos preparaban y prescribían medicamentos; algunos farmacéuticos no sólo preparaban prescripciones sino que además fabricaban grandes volúmenes para su comercialización.

La distinción entre el farmacéutico como fabricante de medicamentos y el médico como terapeuta no obtuvo la aceptación general hasta bien avanzado el siglo XIX. En la actualidad, en muchos países, se exige que los farmacéuticos, antes de ejercer su profesión, reciban una enseñanza universitaria especializada con una duración de entre tres y cinco años, seguida de un período de prácticas.

La farmacia moderna comprende remedios complejos que difieren mucho de los elixires, brebajes, y polvos descritos en la Farmacopea de Londres (1618) y en la Farmacopea de París (1639). La mayoría de los países con un sistema sanitario regulado preparan un compendio, o formulario, de los fármacos y fórmulas autorizados. (Encarta 2,004)

Las civilizaciones de la antigua India, China, el Mediterráneo y Oriente descubrieron y emplearon gran número de plantas medicinales y minerales, entre las que se cuentan algunas, como la ipecacuana, que se sigue utilizando.

Sin embargo, el estudio de los fármacos, la farmacia, no cobra vigencia como profesión independiente hasta el siglo XVII. En el siglo XX, los miles de fármacos nuevos que llegaron a manos de los médicos a través de la investigación han supuesto una verdadera revolución en la práctica de la medicina.

Los fármacos se dividen en dos grupos: fármacos éticos, o de prescripción, que sólo se obtienen a través de recetas; y los fármacos de propiedad, o patentados, que están pensados para aliviar males menores o temporales. (Encarta 2,004)

## **1.2 Historia de la industria Farmacéutica**

El diccionario Encarta (2,004) indica que la industria farmacéutica surgió a partir de una serie de actividades diversas relacionadas con la obtención de sustancias utilizadas en medicina. A principios del siglo XIX, los boticarios, químicos o los propietarios de herbolarios obtenían partes secas de diversas plantas, recogidas localmente o en otros continentes. Estas últimas se compraban a los especieros, que fundamentalmente importaban especias, pero como negocio secundario también comerciaban con productos utilizados con fines medicinales, entre ellos el opio de Persia o la ipecacuana y la corteza de quina de Sudamérica. Los productos químicos sencillos y los minerales se adquirían a comerciantes de aceites, gomas y encurtidos.

Los boticarios y químicos fabricaban diversos preparados con estas sustancias, como extractos, tinturas, mezclas, lociones, pomadas o píldoras. Algunos profesionales confeccionaban mayor cantidad de preparados de los que necesitaban para su propio uso y los vendían a granel a sus colegas.

Algunas medicinas, como las preparadas a partir de la quina, de la belladona, de la digital, del cornezuelo del centeno (*Claviceps purpurea*) o del opio (látex seco de la adormidera *Papaver somniferum*), eran realmente útiles, pero su actividad presentaba variaciones considerables.

En 1820, el químico francés Joseph Pelleterier preparó el alcaloide activo de la corteza de quina y lo llamó quinina. Después de ese logro aisló varios alcaloides más, entre ellos la atropina (obtenida de la belladona) o la estricnina (obtenida de la nuez vómica).

Su trabajo y el de otros investigadores hicieron posible normalizar varias medicinas y extraer de forma comercial sus principios activos. Según el diccionario Encarta (2,004), una de las primeras empresas que extrajo alcaloides puros en cantidades comerciales fue la farmacia de T.H. Smith Ltd., en Edimburgo, Escocia. Pronto los detalles de las pruebas químicas fueron difundidos en las farmacopeas, lo que obligó a los fabricantes a establecer sus propios laboratorios.

### **1.3 La industria farmacéutica**

El diccionario Encarta (2,004) indica que la Industria farmacéutica, es el sector dedicado a la fabricación y preparación de productos químicos medicinales para la prevención o tratamiento de las enfermedades. Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y todas ellas los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria.

Entre los procesos de producción secundaria, altamente automatizados, se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, soluciones para inyección, óvulos y supositorios.

Otros preparados pueden chuparse como los dulces o caramelos, tomarse oralmente (como los jarabes) o administrarse en forma de inhalaciones con aerosoles dosificados, de gotas para la nariz, oídos u ojos, o de cremas, pomadas y lociones aplicadas sobre la piel. Algunas empresas también fabrican anestésicos y medios de contraste utilizados para visualizar estructuras corporales mediante rayos X o resonancia magnética nuclear (RMN).

Muchas compañías farmacéuticas realizan tareas de investigación y desarrollo (I&D) con el fin de introducir nuevos tratamientos mejorados.

En algunos países, cada etapa de las pruebas de nuevos fármacos con animales domésticos (de granja o de laboratorio) o con seres humanos, debe recibir la autorización de los organismos reguladores nacionales. Si se produce la aprobación final se concede la autorización para utilizarlos en condiciones determinadas. En otros países se puede obtener el permiso para distribuir un fármaco presentando la autorización del país de origen.

La mayoría de los países conceden patentes para los medicamentos o fármacos recientemente desarrollados o modificados, por periodos de unos 15 años a partir de la fecha de autorización. Las compañías asignan una marca registrada a sus innovaciones, que pasa a ser de su propiedad exclusiva. Además, los nuevos medicamentos reciben un nombre genérico oficial de propiedad pública. Una vez que expira la patente, cualquier empresa que cumpla las normas del organismo regulador puede fabricar y vender productos con el nombre genérico.

La mayor parte de las empresas farmacéuticas tienen carácter internacional y poseen filiales en muchos países. El sector, tecnológicamente muy avanzado, da empleo a muchos licenciados universitarios, como biólogos, bioquímicos, químicos, ingenieros, microbiólogos, farmacéuticos, farmacólogos, médicos, físicos y veterinarios, así como diplomados en enfermería.

Estos profesionales trabajan en investigación y desarrollo (I&D), producción, control de calidad, mercadotecnia, representación médica, relaciones públicas o administración general.

En 1994, las dos mayores empresas farmacéuticas del mundo eran la británica Glaxo y la estadounidense Merck & Co. Cada una da empleo a unas 50.000 personas en todo el mundo, de las que unos 7.000 son licenciados universitarios. (Encarta 2,004)

#### **1.4 Escala de la industria farmacéutica moderna**

Para el diccionario Encarta (2,004), las compañías farmacéuticas fueron creadas en diferentes países por empresarios o profesionales, en su mayoría antes de la II Guerra Mundial.

Allen & Hambury y Wellcome, de Londres, Merck, de Darmstadt (Alemania), y las empresas estadounidenses: Parke Davis, Warner Lambert y Smithkline & French fueron fundadas por farmacéuticos.

La farmacia de Edimburgo que produjo el cloroformo utilizado por James Young Simpson, para asistir en el parto a la reina Victoria también se convirtió en una importante empresa de suministro de fármacos.

Algunas compañías surgieron a raíz de los comienzos de la industria química, como por ejemplo: Zeneca en el Reino Unido, Rhône-Poulenc en Francia, Bayer y Hoechst en Alemania o Ciba-Geigy y Hoffmann-La Roche en Suiza. La belga Janssen, la estadounidense Squibb y la francesa Roussel fueron fundadas por profesionales de la medicina.

Las nuevas técnicas, la fabricación de moléculas más complicadas y el uso de aparatos cada vez más caros han aumentado enormemente los costes.

Estas dificultades se ven incrementadas por la presión para reducir los precios del sector, ante la preocupación de los gobiernos por el envejecimiento de la población y el consiguiente aumento de los gastos sanitarios, que suponen una proporción cada vez mayor de los presupuestos estatales.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1 Definiciones y generalidades

#### 2.1.1 La farmacia

Según diccionario Encarta (2,004), consiste en la práctica de la preparación y dispensación de fármacos; también el lugar donde se preparan los productos medicinales. La farmacia es un área de la materia médica, rama de la ciencia médica que se ocupa de la procedencia, naturaleza, propiedades, y preparación de fármacos. Los farmacéuticos comparten con los químicos y los médicos la responsabilidad de desarrollar nuevos fármacos y de sintetizar compuestos orgánicos con valor terapéutico. Además, cada vez con más frecuencia se solicita consejo a la comunidad de farmacéuticos en materia de salud e higiene.

Según el Ministerio de Salud y Asistencia Social (2,003) una farmacia es un negocio donde se realiza la actividad económica de compra y venta de medicamentos tanto populares como éticos. Es el lugar donde acuden las personas a adquirir los productos de las recetas que le fueron prescritos por su médico.

Dentro de las farmacias pueden encontrarse una variedad de productos, tales como: analgésicos, antipiréticos, desinflamatorios, tranquilizantes, psicotrópicos, relajantes, antibióticos que en su gran mayoría son para el tratamiento y cuidado de la salud, pero también existen productos para mejorar la belleza, como por ejemplo: tintes para cabello, cremas para manos y cuerpo, maquillajes, etc., en algunas también se pueden adquirir una gran variedad de productos de limpieza y para el hogar (reglamento para el control de medicamentos, estupefacientes, psicotrópicos, productos de tocador e higiene personal del hogar y establecimientos farmacéuticos 2,003).

### 2.1.2 Clasificación de las farmacias

La Dirección General de Salud de Guatemala clasifica las farmacias en las siguientes categorías: farmacias de primera clase, farmacias de segunda clase, venta de medicinas y farmacias estatales.

- Farmacias de primera clase

Según se ha podido observar, estas farmacias son las que actualmente funcionan en Guatemala y únicamente se dedican a la comercialización de productos; pues aunque en el reglamento para el control de medicamentos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, (2,003) señala que pueden producir sus propios productos pero no lo hacen.

Este tipo de farmacias puede realizar la elaboración de productos farmacéuticos de carácter oficial y los que se preparan extemporáneamente conforme a fórmulas magistrales prescritas por profesionales legalmente habilitados de acuerdo al reglamento para el control de medicamentos, estupefacientes, psicotrópicos, productos de tocador e higiene personal del hogar y establecimientos farmacéuticos. (MSPAS 2,003).

Estos establecimientos no están sujetos a limitaciones en cuanto a la cantidad y variedad de productos que expanden.

En Guatemala, pueden tipificarse las farmacias enmarcadas en esta categoría de acuerdo al capital que utilizan para su funcionamiento; así como también al número de trabajadores que necesitan para poder prestar su servicio.

- Farmacias de segunda clase

Estos establecimientos son todos aquellos destinados para la venta al público de productos farmacéuticos en forma limitada, con las especificaciones proporcionadas por el departamento de control de la Dirección General de Servicios de Salud, este tipo de farmacias están ubicadas en la mayoría de áreas marginales y departamentos del país, debido especialmente al nivel económico de las mismas.

- Farmacias estatales

Estas farmacias son todas aquellos establecimientos no lucrativos que dependen del Estado o de las municipalidades y se rigen por disposiciones especiales. (En Guatemala, a través del acuerdo gubernativo 141-87 de fecha seis de marzo de 1987, se instituyen las farmacias de tipo estatal.)

- Venta de medicinas

Estas enmarcan todo establecimiento destinado a la venta al público de productos farmacéuticos en forma limitada, según listas específicas proporcionadas por el Departamento de Control de Medicamentos.

En esta categoría se pueden mencionar: supermercados, tiendas que ofrecen medicamentos para las enfermedades comunes de la población tal como: gripes, tos, diarrea, dolores de cabeza, etc.

Debe entenderse además que esta clasificación tipifica al tipo de empresa privada, las que han sido instituidas con el propósito fundamental de obtener la máxima ganancia en la prestación del servicio.

### **2.1.3 Objetivos de las farmacias públicas y privadas**

- **Objetivos de las farmacias públicas**

El principal objetivo y propósito de las farmacias públicas desde su creación, es el de proporcionarle a toda la población de Guatemala medicamentos a precio de costo de producción, con la finalidad de poner al alcance una gran variedad de productos genéricos y poder ayudar a contrarrestar las enfermedades de la población de escasos recursos del país. Sus costos de operación son financiados por el Estado, por lo que su creación es de carácter social.

- **Objetivos de las farmacias privadas:**

El principal propósito de este tipo de farmacia es prestar el mejor servicio, tratando de obtener con dichos servicios el mayor volumen posible de ventas y así obtener mayores beneficios económicos.

### **2.1.4 Estructura organizacional de las farmacias**

Las farmacias privadas deberían ser estructuradas de acuerdo a sus objetivos, y podrían contener dentro de su estructura organizacional, los puestos de: Administrador General (dueños o propietarios), representante legal ante el Ministerio de Salud (Licenciado en farmacia), dependiente de farmacia y contador.

### **2.1.5 Como se organizan las farmacias**

Según Stoner (1,996), organigrama es el "Diagrama de la estructura de una organización que muestra las funciones, departamentos o posiciones de la organización y como sé interrelacionan".

Cuando se observa un organigrama de una farmacia de primera clase, él puesto que se encuentra en el nivel jerárquico más alto, es el del propietario del negocio o los co-propietarios, de acuerdo a las teorías organizacionales conocidas, en este puesto se centralizan las principales directrices para el debido funcionamiento, seguidamente aparece el administrador o encargado, éste es asesorado por dos personas a nivel staff, orientándolo con el nivel de cómputo, contable y farmacología por un licenciado químico farmacéutico, quien es el responsable de los medicamentos que se preparen o formulen en el establecimiento.

Luego aparecen los puestos de menor jerarquía, como: dependiente de mostrador, encargado de bodega, guardián y mensajero.

**GRAFICA N.1  
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA FARMACIA DE PRIMERA CLASE**



Fuente: USAC. Fac. Ciencias Químicas y Farmacias. (2002) Primer curso de capacitación para auxiliares de farmacia.

Este organigrama contiene el personal básico o mínimo debido al tamaño del negocio.

Las farmacias de segunda clase son establecidas en las periferias de la ciudad, en barrios muy apartados en donde no operan las farmacias de primera clase, sus estructuras son limitadas por lo regular sólo se cuenta con: el dueño o propietario, que es una persona que por lo regular laboró en una farmacia de primera clase de la ciudad capital y que a través del conocimiento empírico adquirido, ha decidido establecer su propio negocio; por lo general este tipo de farmacias funciona sólo con un dependiente de mostrador, el cual es contratado sólo por referencia personal y en muchos casos conoce poco de las funciones que desempeña y casi siempre está supeditado a lo que el propietario le enseñe.

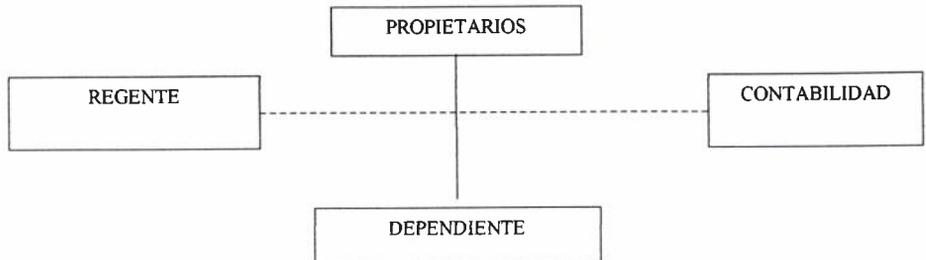
Obligatoriamente estas farmacias tienen que contar con un regente (el cual tiene las funciones de licenciado químico farmacéutico de una farmacia de primera clase, pero el mismo no cuenta con el estudio avanzado de éstos en el ramo), el regente es una persona examinada y avalada por el Ministerio de Salud, el cual debe inscribirse como miembro activo, le es asignado un número que le identifica como regente habilitado, para poder operar en farmacia de segunda clase; gran cantidad de éstos labora en farmacias de la periferia de la capital, así como en los departamentos de Guatemala.

Para optar al título de auxiliares de farmacia y poder obtener el grado de regente de farmacia de segunda clase, tienen que haber cursado estudios en el INTECAP, un estudio a escala técnico de corta duración, ya que el curso dura nueve meses.

Por lo regular la mayoría de farmacias de segunda clase no manejan aspectos contables formales, la gran mayoría sólo aparecen inscritos en el registro mercantil, en el ministerio de salud y en la SAT (superintendencia administrativa tributaria), estos están registrados como pequeños contribuyentes; y no se les obliga a llevar una contabilidad completa, únicamente funcionan con libros de ventas habilitados.

Los aspectos contables que se llevan en el ámbito interno son limitados a inventarios propiamente físicos de los productos existentes en sus estanterías.

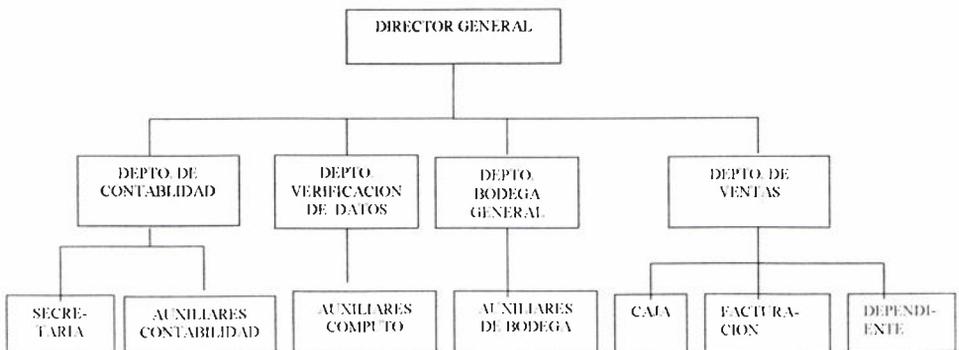
## GRAFICA N.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA FARMACIA DE SEGUNDA CLASE



Fuente: USAC. Fac. Ciencias Químicas y Farmacias. (2002) Primer curso de capacitación para auxiliares de farmacia.

Las farmacias de categoría estatal enmarcan los puestos y los delimita a cada función que debe ejercer cada empleado con base a las disposiciones del Ministerio de Salud.

## GRAFICA N. 3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UNA FARMACIA ESTATAL



Fuente: USAC. Fac. Ciencias Químicas y Farmacias. (2002) Primer curso de capacitación para auxiliares de farmacia.

Un director general:

Que tiene las funciones de administrador o encargado de la farmacia; de él depende el manejo y funcionamiento adecuado de la misma. Bajo la dirección general se encuentran los siguientes departamentos:

1. El departamento de contabilidad: el cual consta de un contador, una secretaria y los auxiliares de contabilidad.
2. El departamento de verificación de datos: el cual tiene a su cargo a los auxiliares de cómputo.
3. El departamento de bodega general: el cual tiene a su cargo a los auxiliares de bodega.
4. El departamento de ventas: este departamento está constituido por las personas de facturación de pedidos, el cajero encargado de los cobros y por último tenemos al dependiente de mostrador que es el encargado de atender a los clientes.

### **2.1.6 Definición de dependiente de farmacia**

Es la persona que se encarga de atender y asesorar a los clientes que llegan a las farmacias, su papel dentro del negocio es de suma importancia ya que de él depende que el cliente salga satisfecho y que repita su visita a esta farmacia.

Es una necesidad sentida que los dependientes de farmacia deben de reunir ciertas cualidades y conocimientos, (según las características del puesto) entre las que pueden mencionarse: relaciones humanas e interpersonales, conocimientos en técnicas de ventas, conocimientos de farmacología, primeros auxilios etc.

Estas y otras características hacen que los dependientes de farmacia sean la fuerza fundamental que mueve este tipo de negocio.

## 2.2 ¿Qué es la capacitación?

Según WAYNER R., MONDY Y NOE. ROBERT M. (1997) La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: *Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero* ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

Para Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. (2001) ,es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

Según Werther, Jr y Davis, Keith. (1992), se deriva en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo un oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc.

En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera, aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

Para Chruden y Sherman.(2002), es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

Según Siliceo, Alfonso. (1996), es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

### 2.3 ¿Por qué capacitar?

Según Peter Drucker "En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención".

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso que debemos estar siempre actualizados.

Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal.

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Para Gore, E, (1998): "Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones.

El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción".

Según Kofman, (2001) "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea".

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros.

Según Pinto (2000) la capacidad de las organizaciones para mantenerse actualizadas y a la vanguardia y, con ello, generar cambios planificados será su gran ventaja competitiva en un mundo que se modifica constantemente.

Por esto, el mejor activo que tendrán es, por un lado, la riqueza intelectual de sus empleados y, por el otro, su capacidad para incrementar exponencialmente.

#### **2.4 La planeación estratégica de la capacitación**

Para Pinto, (2000) la unidad de capacitación (UDC) de las organizaciones exitosas está llamada a convertirse en un recurso estratégico, pues es la encargada de integrar y redistribuir la riqueza intelectual que posee cada empresa.

La planeación estratégica de la capacitación empieza cuando la alta dirección aclara su visión de futuro, cuando explora diferentes escenarios para la organización, cuando determina cómo abordar el mercado deseado y qué necesidades concretas va a satisfacer, cuando facilita la producción de ideas y establece las especificaciones de lo que espera lograr, y cuando delega funciones y responsabilidades al personal para hacer posible ese futuro.

Cuando establecemos con claridad quiénes somos y quiénes debemos ser, entonces podemos fijar un plan de trabajo bien fundamentado.

Las decisiones que se tomen dentro de las organizaciones podrán fortalecerlas o desaparecerlas en cuestión de días. Por ello, la capacidad y habilidad para tomar decisiones estratégicas y convertirlas en acciones acertadas, deberán ser el secreto mejor guardado de las organizaciones exitosas.

Cuando la unidad de capacitación UDC es congruente con la misión de la empresa y responde a una necesidad determinada, tiene una mayor posibilidad de ser exitosa.

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente.

Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumera y a continuación las describiré:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación
4. Evaluación

## **2.5 Como detectar necesidad de capacitación**

Para Pinto,(2000) el proceso de capacitación se inicia con una detección de necesidades de capacitación (DNC), que en algunas empresas consideran como una pérdida de tiempo.

Tanto los especialistas en personal como los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre. Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona.

Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores.

Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos. La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

### **2.5. 1. Como se detectan las necesidades de capacitación**

Según Blake, O (2000) el inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea.



A él le competen todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación.

Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre. Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Reuniones interdepartamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

## **2.6 Diseño del programa de capacitación**

Para Silicio A. (1996) la determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos

Objetivos de capacitación:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento.

La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.
- Principios de aprendizaje.

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

## **2.7 Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación**

Para Krikpratrck. D. (1999), las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto**

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual.

La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo.

En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **La rotación de puesto**

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.

En la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.

- **Conferencias, vídeos y películas, audiovisuales y similares**

Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto.

Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de vídeo puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

- **Capacitación vestibular por simulacros**

Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación.

Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

- **Estudio de casos**

Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

- **Lectura, estudios individuales, instrucción programada**

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee.

La instrucción programada es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- **Capacitación en laboratorio (sensibilización)**

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales.

Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias.

Por lo general se utiliza a un profesional de la Psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

### **2.7.1 Beneficios de la capacitación de los empleados**

Según los autores William B. Wrether, Jr. Y Heith Davis a continuación describen de que forma, beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

### **2.7.2 Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización**

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

### **2.7.3 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

## **2.8 Evaluación de la capacitación y el desarrollo**

Según los autores William B. Werther, Jr. Y Hetih Davis con el fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa.

El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo. Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refiere a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva.

El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

Pasos para la evaluación de la capacitación:

1. Normas de evaluación.
2. Examen anterior al curso o programa.
3. Empleados capacitados.
4. Examen posterior al curso
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

### 2.8.1 **¿Por qué y para qué necesitamos evaluar la capacitación?**

Según Ulrich. D. (2000) la evaluación de la capacitación se utiliza entre otras cosas para justificar la productividad del departamento de capacitación, señalando: en qué medida éste contribuye a los objetivos y metas de la organización; que compruebe el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidir la continuidad o no de dichas acciones; conseguir información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; entender que es lo que esta pasando dentro de una organización; evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se esperaba que pasara; indicar que decisiones o acciones necesitan ser tomadas si hay una falta de correlación entre la intención y la realidad.

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

Para Pain (2003), "Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel Organizacional dicho impacto".

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos.

Esta recolección sistemática y análisis de la información son necesarias para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación.

La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación.

## **2.9 Características de los instructores**

Según Rodríguez S. Manuel (2000) el éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores.

Estos responsables del entrenamiento son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada.

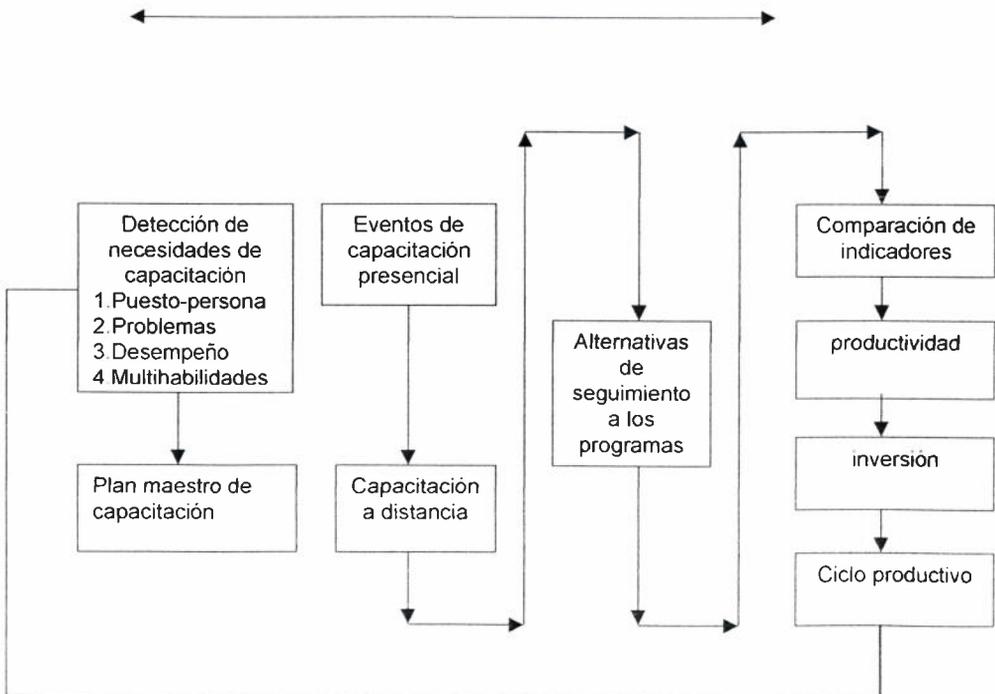
Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

#### GRAFICA N. 4

#### 2.10 ENFOQUE TECNOLÓGICO PARA ADMINISTRAR LA CAPACITACIÓN



Fuente: Pinto (2000)Planeación Estratégica de capacitación Empresarial

## **2.11 DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)**

Según Pinto (2000) el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación.

Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se menciona las necesidades de capacitación, uno se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar, y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primer tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamientos.

Se tiene la creencia de que es sencillo encontrar estas necesidades porque la gente ya sabe en qué debe capacitarse. Pero esto es falso.

Es común que se determine el contenido de la capacitación con base en la pregunta: ¿En que cree que necesita capacitación? La respuesta cotidiana suele ser bastante general y vaga, y estar basada principalmente en el punto de vista del entrevistado, en vez de estar basada en el análisis de las tareas que hacen posible determinar, con precisión, los aprendizajes específicos para enfrentar, con éxito, un oficio o puesto de trabajo.

Luego debemos tomar como base, para un verdadero diagnóstico, el contenido del puesto, ya sea que esté establecido, o no, en una descripción formal.

A partir de esto puede decirse que una necesidad de capacitación es algo así como una carencia de conocimiento, habilidades y actitudes que tiene una persona, respecto de lo que debe poseer para realizar correctamente su oficio o puesto de trabajo (es decir, lo que debe hacerse contra lo que realmente se hace). Lo que debe hacerse es que el personal sea apto para hacer bien las tareas, funciones, objetivos y estándares del puesto.

Pero lo que en realidad se hace responde a la verdadera capacidad del personal para cumplir todos ellos. En otras palabras, lo que se pretende es identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo. Cuando no tenemos un patrón de conducta o estándar de rendimiento contra el cual hacer una comparación, la detección de necesidades carece de base. Esto último impedirá cimentar un sistema de capacitación sobre bases sólidas.

Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre "el debe ser" o situación esperada y "el ser" o situación real, lo cual nos permite identificar respuestas específicas a las siguientes interrogantes:

- ¿A quién capacitar?
- ¿En qué capacitar?
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿A qué profundidad capacitar?
- ¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y qué consecuencias provocará el desconocimiento de cada aprendizaje?
- ¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje?
- ¿Quién requiere qué?
- ¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?

Al elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación es importante tener presente que la capacitación sólo puede solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; pero cuando los problemas son de tipo administrativo, económico o tecnológico, es indudable que las soluciones implican cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad del aprendizaje que se genere, sino también de la forma en que sean satisfechas las necesidades organizacionales y del modo en que éstas contribuyan a logro de los objetivos fijados por la organización.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real o situación actual de la empresa en cuanto a los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

Es una acción semejante a la que realiza el médico cuando tiene ante él a una persona que presente una sintomatología que le produce molestias y no le permita llevar una vida normal. Esta analogía se presenta en el cuadro siguiente.

CUADRO N. 1

<b>Médico</b>	<b>Capacitador</b>
Estudia el funcionamiento del cuerpo humano y busca alcanzar la salud física del individuo.	Estudia el funcionamiento de la empresa y busca su salud organizacional.
Investiga por observación, desde una auscultación general del cuerpo hasta análisis de sus partes.	Investiga por observación, desde una auditoría administrativa hasta un análisis de puestos.
Investiga por cuestionamiento desde un historial clínico hasta los aspectos específicos de las molestias locales.	Investiga por cuestionamiento, desde una encuesta de opinión hasta las pruebas específicas de conocimientos y habilidades.
Investiga médicamente la experimentación, desde un estudio completo del organismo (check up) hasta las pruebas especiales de laboratorio.	Investiga por experimentación, desde un diagnóstico de fuerzas organizacionales ( DIFO) en toda la empresa hasta un diagnóstico de las actividades por nivel y por área específica.
Detecta y conoce desviaciones entre la salud y la enfermedad.	Detecta y conoce desviaciones del desempeño real con respecto al desempeño esperado.
Hace diagnósticos, define posibles curaciones, tiempo, costo, técnicas y molestias.	Determinar tanto problemas como necesidades y convence a la gerencia de que haya capacitación.
Determina la enfermedad y convence al paciente de que persiga su curación	

**Fuente:** Pinto (2000) Planeación Estratégica de capacitación Empresarial.

La determinación de necesidades de capacitación es, entonces, una investigación sistemática, dinámica, y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiestan un trabajo y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Según Pinto (2000) entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

- Saber qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar las prioridades y profundidades del aprendizaje.
- Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instituciones potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir a los logros de los objetivos organizacionales.

Tradicionalmente el DNC ha sido considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación.

Sin embargo, antes de proceder al análisis de las necesidades, es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo primero objetivos y políticas generales para luego determinar la magnitud y alcance del estudio, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con el DNC, etcétera. Todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación. El DNC busca obtener la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto de que lo que le hace falta a un trabajador para desempeñar, eficientemente, un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los empleados.

De hecho, dado que el DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimiento, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante intervenciones concretas de capacitación, debe realizarse una comparación considerando, por un lado, los requerimientos del puesto y, por el otro, lo que sabe y puede hacer realmente el ocupante del mismo.

No obstante, esto es difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de "lo que hace y logra" con relación a "lo que debe hacer y lograr", para inferir, de ahí, las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

Partiendo de lo que la persona "hace y logra", es decir, de los resultados esperados contra resultados obtenidos, la elaboración del DNC nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionados con la capacitación del personal, pero que afectan los resultados, entre ellas se hallan: las deficiencias en la estructura organizacional, las limitaciones en los canales de comunicación, las malas condiciones de trabajo, la duplicidad de funciones, etc.

El cuadro que a continuación se presenta sintetiza la relación entre la evaluación de resultados (el lograr) y el desempeño (el hacer) con la identificación de las necesidades.

**CUADRO N. 2**

	<b>ESPERADO</b>	<b>REAL</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
<b>LOGRAR</b>	¿Qué debe lograr? (objetivos y metas)	¿Qué lograr o alcanzar? (Resultados obtenidos)	Resultados
<b>HACER</b>	¿Qué debe hacer? (Actividades y funciones)	¿Qué hacer?	Desempeño
Saber Poder Querer	¿Qué conocimientos, Habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto?	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto?	Necesidades de capacitación

**Fuente:** Pinto (2000) Planeación Estratégica de capacitación Empresarial.

Como se puede observar en el cuadro anterior, en la primera columna se señala las funciones que debe desempeñar un trabajador.

Esta información debe estar lo más apegada a la realidad, ya que sirve como elemento de comparación respecto de lo que realmente se ejecuta.

Para obtener dicha información, el capacitador puede recurrir a dos fuentes: la primera es el área administrativa, donde se tienen datos sobre las funciones que se realizan en cada puesto; la segunda, y más realista, es la información que proporcionan los supervisores inmediatos para obtener el perfil del puesto y la información relativa a todo el diagnóstico.

- **Planteamiento del estudio**

Consiste en determinar los límites del estudio que ha de llevar a cabo DNC. Esto tiene como objetivo proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentaría.

Además, conduce a establecer el ámbito de la investigación (organización, ocupacional, individual), a determinar los tipos de conducta o área por investigación (conocimientos, habilidades y actitudes) y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio (gerencial, supervisión, o ejecución), para generar entonces la planeación concerniente, por un lado, a las fuentes de información de mayor utilidad para los fines y propósitos de la investigación.

- **Ámbito de estudio**

Delimitar el problema o establecer el ámbito de la investigación ayuda al capacitador a seleccionar el enfoque más adecuado, así como los métodos y técnicas más apropiadas para diagnosticar según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.

Así cuando se diagnostican problemas con los vendedores, las secretarías o los soldados, se dice que el ámbito del estudio es ocupacional, pero cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan determinado puesto, el ámbito es, entonces, individual.

En cambio, cuando los problemas ocurren entre áreas funcionales, hablamos de un ámbito organizacional.

- **Nivel de estudio**

Una vez establecido el ámbito de la investigación, el siguiente paso a seguir es determinar el nivel organizacional o los niveles que comprenderán el estudio, o sea, si el estudio del DNC se centrará en el nivel directivo, en la supervisión o en el operativo, o los abarcará todos, ya que también el nivel determina los métodos y técnicas más adecuados para obtener la información necesaria.

Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles: alto, medio, bajo.

### CUADRO N.3

#### 2.11.1 CLASIFICACION DE LOS PUESTOS

<b>NIVEL ALTO</b>	En él se ubican la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establecer la misión, los objetivos, los planes y las estrategias a seguir.
<b>NIVEL MEDIO</b>	Corresponde a la gerencia, departamento, supervisores y mandos medios en general. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con que se cuenta
<b>NIVEL BAJO</b>	Son los puestos de ejecución u operativos, cuyos ocupantes son responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa

**Fuente:** Pinto (2000) Planeación Estratégica de capacitación Empresarial.

### **2.11. 2 Áreas por investigar**

Según Pinto (2000) las áreas a las cuales se dirige el estudio de DNC son las cognoscitivas, la afectiva y la psicomotriz, en las que se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a las personas realizar un sin número de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.

Como el campo de la conducta humana es muy amplio, en el estudio del DNC específicamente deben considerarse los conocimientos y las habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

#### 1. Conocimiento y habilidades de carácter especializado

- Conocimientos específicos del puesto.
- Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas.
- Aplicación de métodos y procesos.

#### 2. Habilidades en relaciones humanas

- Comprensión y logros de objetivos.
- Organización del propio trabajo y del de los demás.
- Capacidad para armonizar y utilizar los recursos por medio de la planeación y el control de resultados.

#### 3. Habilidades en relaciones humanas

- Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar a colaboradores.

#### 4. Habilidades conceptuales

- Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.
- Análisis y soluciones de problemas.

## 5. Habilidades de logro de resultados

- Características de personalidad.
- Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.
- Logro de resultados.

### **2.11.3 Problemáticas para llevar a cabo el diagnóstico de las necesidades de capacitación**

- Carencia de métodos de captura y procedimiento de las necesidades de capacitación, lo que se traduce en falta de confiabilidad de los programas.
- Aplicación de formatos que se distribuyen a los usuarios y no aportan información válida.
- Tradicionalmente, el DNC es realizado por la UDC sin contar con el apoyo de la gerencia ni de los titulares de área.
- Personal predispuesto, dado que se ha planeado en forma tradicional.
- Falta de experiencia y habilidad del capacitador para vender sus ideas y persuadir a los ejecutivos.
- El DNC se aplica generalmente una vez por año, y eso no necesariamente es correcto por la dinámica de la organización y las necesidades específicas de algunas áreas.

### **2.11.4 Tipos de necesidades de capacitación**

Por su enfoque:

- Preventivas.
- Correctivas.
- Predictivas.

Por su percepción:

- Manifiestas.
- Ocultas.

Pro su oportunidad:

- En cuanto al tiempo
- En cuanto a su importancia

Por su magnitud:

- Graves.
- Tolerables.

#### **2.11.5 Por su enfoque**

Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitud, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.

Ejemplos:

Tecnológicas. Modificación en la ingeniería de diseño. Nuevos productos. Ingeniería de servicio. Canales de distribución. Cambios del empaque.

Operacional: Tiempo de ensamble por trabajador. Volumen de inspección. Manejo de sustancias peligrosas. Prevención de accidentes.

Administrativa. Aplicación de procedimientos. Usos de paquetería informática, asignación de cuentas por centro de costos, políticas de ventas. Cambios en la organización.

De actitud. Servicios al cliente en áreas de contacto. Atención y solución de quejas. Respuestas inmediatas a las preguntas del cliente sobre nuevos productos o servicios. Promociones del producto por lanzar al mercado

Capacitación correctiva:

Se aplica a la solución de problemas manifiestos para corregir la desviación en los estándares de rendimiento.

Ejemplo:

Quejas, paros no programados, rechazos, retrabajos, desperdicios, accidentes, rotación de personal, multas, costos adicionales, baja en la venta, retrasos.

Capacitación predictiva:

Se aplica para mantener los estándares de rendimiento sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones.

#### **2.11.6 Por su percepción**

Manifiestas:

Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias.

No requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata.

Ocultas:

Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y, generalmente, tiene su origen en la falta de capacitación, sobre todo en el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo.

#### **2.11.7 Por su oportunidad**

En cuanto al tiempo:

Pueden ser a corto, mediano y largo plazo, entendiéndose que corto tiempo, necesidad urgente y mediano plazo se refieren a un lapso de entre tres y seis meses, y el largo plazo será lo que exceda este último lapso. Los plazos los marca el usuario con base en la planeación técnica táctica.

En cuanto a sus importancias:

Se busca distinguir lo urgente de lo importante. Respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal.

De momento no se observará los resultados de los programas de entrenamiento, sino que se preparará al personal para que alcance el escenario marcado por la gerencia.

#### **2.10.1.11 Por su magnitud**

**GRAVES:**

Es la determinación de causas o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área.

**Tolerables:**

Dentro de las insuficiencias que pueden ser pérdidas, rechazos, trabajos no graves, etc., que no afectan en forma considerable la productividad.

Hay que recordar que el DNC es la primera tarea concreta de tipo operativo para encontrar las áreas de oportunidad de entrenamiento.

Por lo común, se piensa que es sencillo encontrar las necesidades porque la gente sabe en qué capacitarse, lo cual es falso.

Es común que se trabaje la capacitación con base en la pregunta a los usuarios. ¿En qué cree necesitar capacitación? La respuesta cotidiana es: Necesitamos cursos de administración, finanzas, relaciones humanas, administración, administración del tiempo. Etc.

Esto nos lleva hacer un listado de cursos y ofrecer primero los que fueron más solicitados.

Con un programa planteado de esa forma, no es posible llegar a resultado alguno. Entonces, vamos a tomar como base para el diagnóstico de necesidades de capacitación, el contenido del puesto, ya que esté o no establecido en una descripción formal.

### CUADRO N. 5

#### 2.12 Métodos del DNC

MÉTODO	APLICACIÓN
<b>1) DNC CON BASE EN PUESTO PERSONA</b>	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimiento, habilidad y actitud que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.
<b>2) DNC CON BASE EN PROBLEMAS</b>	Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para la solucionar los problemas.
<b>3) DNC CON BASE EN EL DESEMPEÑO</b>	Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe de vigilar no sólo que cumplan sus actividades principales, sino que alcance los objetivos establecidos. En la definición encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
<b>4) DNC CON BASE EN MULTI – HABILIDADES</b>	Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.

### **2.13 DNC Basado en puesto-persona**

Según Pinto (2000) este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, con un enfoque netamente cuantitativo y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis. El DNC, con base en requerimientos del puesto-persona, es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona mucha claridad en la continuidad del proceso.

- **Características**

Este método se emplea para establecer los requerimientos de capacitación de los puestos operativos del personal de nuevo ingreso. Su resultado es la capacitación correctiva con la que informa la aptitud del personal y con la que se asegura el cumplimiento de los estándares.

En términos ideales se supone que el personal de nuevo ingreso es capacitado en forma previa a su incorporación a la línea. Lo que muchas veces no se cumple. Por esta razón, el personal trabaja con cierto grado de insuficiencia o con errores obvios. Este método, por tanto, justifica por sí mismo su aplicación.

- **Cómo se aplica:**

Se reúnen los grupos, naturalmente, de trabajo para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia. La reunión incluye al titular de área, los colaboradores con más experiencia y el consultor en capacitación.

- **Cuándo se aplica el método:**

Si la rotación de personal es considerable (más del 20% anual), se recomienda su aplicación trimestral, dependiendo también de la estabilidad de los procesos y de la tecnología. Si estos factores no tienen cambios importantes, se revisan cada semestre.

### Ventajas:

- El DNC puesto-persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación. Su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los procedimientos y se cumplan los estándares.
- Clarifica la labor de los supervisores.
- Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- Ayuda a que el personal operativo comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

### Desventajas:

- Su aplicación se limita a puestos operativos porque se hace un análisis específico de tareas. Para los mandos medios no se requiere este nivel de análisis dado que su responsabilidad no es operativa sino que se centra en la solución de problemas y en el cumplimiento de objetivos, lo cual implica analizar circunstancias, a veces únicas, y tomar decisiones.
- Las reuniones pueden desviarse hacia otros temas, si no se coordinan en forma profesional.
- Se debe capacitar al personal en lo que haya planeado, para que esto no se convierta en un ejercicio rutinario y predisponga a la gente a participar en un esfuerzo siguiente.
- Se requiere la inclusión de indicadores de productividad, al menos los más importantes, para tener una base cuantitativa que justifique la capacitación.

#### **2.14 DNC Con base en problemas**

Según Pinto (2000) este método se utiliza con mayor frecuencia para determinar problemas en el personal de mandos medios. En esencia, a ellos se les evalúa por resolver problemas y por cumplir objetivos. El DNC aplicado a este nivel requiere de mayor participación de personas de diferentes áreas y, generalmente, implica decisiones mayores. Este método representa una gran oportunidad para lograr resultados sobresalientes en un corto plazo.

Es conveniente que se cuente, primero con la base del DNC puesto-persona para pasar al enfoque del DNC basado en problemas, porque así se garantiza una plataforma y la formación mínima, lo cual contribuye a evitar problemas característicos de ensayo y error.

Es conveniente enfatizar que este enfoque, bien aplicado, logra altos resultados en la UDC porque muestra, en forma clara, breve y con alto impacto, el rendimiento de la inversión, dado que con la aplicación de esta metodología pueden obtenerse resultados importantes a corto plazo.

La mayor parte de las empresas funcionan con problemas o insuficiencias en cuanto a su rendimiento real; se hace costumbre un problema, se forma hábito de su existencia y sólo cuando pasa de cierto margen de tolerancia se convierte en algo urgente.

Si en la organización no existe un comité de productividad, grupos de mejora continua o incentivos similares, la capacitación tiene un nicho para mostrar sus bondades e inclusive, si ya existe los grupos mencionados, la UDC puede incorporar las propuestas del DNC a los métodos que estos grupos aplican, como complementos al análisis de los procesos.

Los problemas para la empresa pueden ser, entre otros:

- Quejas.
- Rechazos.
- Retrabajos.
- Desperdicios.
- Costos y gastos.
- Multas.
- Rotación de personal.
- Retrasos.
- Errores.
- Accidentes, reales o potenciales.

De alguna manera, los problemas descritos. Unos más y otros menos, tienen como causa la falta de capacitación del personal.

En términos de costos, las oportunidades son enormes por lo que implican de beneficios económicos y organizacionales cuando se soluciona un problema, así como por el número de problemas observados.

- **Cómo se aplica**

A través de la entrevista con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se define los principales problemas que enfrentan en su gestión.

A partir de ello se analizan las causas, el costo y las acciones para su solución, estableciendo los parámetros de costo-beneficio del entrenamiento.

### Ventajas:

- Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- Sirve para restablecer la confianza en la UDC cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.
- Incorporar a personas de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- Proporcionar claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que se haya detectado.
- Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.
- Se va integrando un expediente que muestra las acciones tomadas como referencia para otros casos.
- Facilita la definición de problemas, ya que es común confundir los problemas con sus causas.
- Distingue las causas del problema, ya sea que se originen en las personas, en los métodos, en los equipos, en los insumos o en las normas de trabajo.

### Desventajas:

- No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predominan la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones.
- En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios de DNC.

### 2.15 DNC Con base en el desempeño

Según Pinto (2000) para que este método pueda aplicarse se necesita que la empresa cuente con o implante un método confiable de evaluación de desempeño (ED).

Para efectos de capacitación, lo que realmente debe medirse como referencia para diagnosticar necesidades de entrenamiento son los siguientes factores.

- Cumplimiento de objetivos.
- Creatividad.
- Innovación.
- Trabajar en equipo.
- Liderazgo.

De alguna manera, los factores citados nos llevan a establecer objetivos y vigilar su cumplimiento. Es importante señalar que los objetivos deben cumplir con las características que les dan contenido y que son principales:

- Cuantificables.
- Tiempo en que se logran.
- Tema o materia que tratan.

#### Complementarias

- Alcanzables (que se puedan lograr).
- Que su logro represente un reto.
- Que estén por escrito.
- Que tengan claridad y brevedad.
- Que sean comprometibles.
- Que se den a conocer.
- Que se negocien entre los involucrados.
- Que se definan los responsables de su cumplimiento

- Características

Según Pinto (2000) la metodología del DNC con base en el desempeño está dirigida a los niveles medios de la organización y toma como base la evaluación del desempeño.

Para ello se necesita que, en la empresa, se apliquen un método de evaluación del desempeño confiable que realmente contribuya a que el personal se esfuerce en obtener resultados concretos.

La evaluación del desempeño debe tener como base que el personal se encuentre capacitado en los temas esenciales de sus situaciones y que no existan problemas notorios sin resolver.

Una evaluación del desempeño aplicada lleva al establecimiento de objetivos de mejoría. Si un problema es la deficiencia entre lo que es y lo que debe ser, podemos definir un objetivo como lo que está dentro de un margen correcto de desempeño y que puede mejorarse. Algunos ejemplos de objetivos serían los siguientes:

- Incrementar el rendimiento de las maquinarias.
- Gastar menos a través de la selección de proveedores.
- optimizar el rendimiento financiero del flujo de caja.
- Incrementar el volumen de producción.
- Disminuir costos de empaque.
- Establecer nuevas unidades de comercialización.
- Aumentar la participación en el mercado.

- Cómo se aplica

Se define con el personal involucrado cuáles son los objetivos a lograr en cierto periodo y se establecen las acciones a seguir para el cumplimiento de los mismos, todo esto con especial referencia a los eventos de capacitación seleccionados para el caso.

Ventajas:

- Asegura el rendimiento del personal para el logro de objetivos
- Refuerza la herramienta de evaluación del desempeño.

Limitaciones:

Pocas empresas tienen una evaluación del desempeño eficiente.

## **2.16 DNC Con base en multihabilidades**

Según Pinto (2000) este método se aplica en las empresas que rebasan la organización tradicional por funciones. En este caso, el personal trabaja por procesos y se hace necesario que los operadores dominen tareas de otros puestos y se apliquen a ellos.

Multihabilidades es el conjunto de tareas de diferente puesto en los que debe estar facultado un operario, a fin de que se desempeñe eficientemente dentro de los estándares de rendimiento esperados.

Cabe aclarar que no incluye funciones, porque hacerlo significa analizar el perfil de la persona para establecer su capacidad de análisis y toma de decisiones. Obviamente, el método se aplica a unidades operativas en donde se trabaja o se pretenda trabajar con Multihabilidades.

- **Cómo se aplica**

Se condensa la información de las tareas y se establece la plantilla de trabajadores a capacitar, así como los indicadores esperados para el proceso, verificando el nivel de capacitación actual de los involucrados respecto de sus tareas básicas, luego se propone el conjunto de tareas para las que se aplicará la capacitación.

## Ventajas

- Es un método novedoso que garantiza la respuesta del personal en diferentes áreas.
- Contribuye a la cuantificación de los procesos.

## Desventajas

- Si los empleados no tienen la capacitación básica requerida por su puesto puede generar confusión.
- Es laborioso por el volumen de análisis.
- Implica aumentar en forma considerable el tiempo de capacitación.
- Sus resultados son a mediano plazo.
- No es rentable si la rotación de personal es alta.

## 2.17 Plan maestro de capacitación

Según Pinto (2000) los elementos que conforman la planeación de la capacitación son: filosofía, misión, visión, resultados de diagnóstico de necesidades de capacitación, programas, políticas, pronósticos, procedimientos, presupuestos y factores de éxito.

### 2.17.1 Planeación

Según Pinto (2000) es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientan, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

La planeación es, entonces, un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos.

En cambio, estrategia es, según Kenichi Ohmae (consúltese "La Mente Estratega", del mismo autor), la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes.

Es común que los planes de capacitación posean sólo el alcance de programas de cursos. Esto se debe principalmente a que:

- No se aplica un diagnóstico profundo de necesidades de capacitación.
- No se conoce el alcance de la capacitación.
- El gerente delega a un nivel jerárquico inferior.

El resultado de una planeación eficaz de la capacitación y del desarrollo de personal será principalmente la conformación de programas que cumplan con las necesidades específicas de las personas, de la empresa y de las áreas, con orientación hacia la estrategia corporativa.

### **2.17.2 Los problemas más relevantes que enfrenta la capacitación son:**

- Falta de marcos teóricos.
- Falta de asesoría confiables.
- Falta de investigación en el tema.
- Bajo nivel de escolaridad.
- Ausencia de sistemas de información.
- No hay vinculación entre escuelas y la empresa.
- Inexistencia de una terminología común. Se habla indistintamente de humanos, entrenamiento, educación laboral, desarrollo de recursos humanos, entrenamiento, formación profesional, etcétera
- La literatura es escasa y superficial.

### 2.17.3 Algunas limitaciones para la capacitación

- No tiene credibilidad.
- Los participantes no se interesan en los programas de capacitación.
- Los jefes no permiten que su personal se capacite.
- Los programas de capacitación son pobres.
- No hay seguimiento de los programas.
- A los encargados de la función, les falta formación y experiencia.
- No se asignó presupuesto, o éste es insuficiente.
- Los niveles de mando no se involucran.
- Las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas no conocen la tecnología educativa.
- Algunos trabajadores no tienen la escolaridad básica.
- La complejidad de la capacitación al interior de las organizaciones es directamente proporcional a la variedad y número de puestos que poseen y no al número de personas con que cuentan.

El capacitador eficaz debe identificar plenamente las metas de la empresa y de las personas que la integran y convencer a los directivos de que el entrenamiento (capacitación) del personal será la base para su obtención. Ésta es una idea que se debe demostrar con hechos y resultados concretos. Los objetivos deberán ser la base y motivo de capacitador, pues son la razón propia del entrenamiento y deberán establecer y seguir sin perderlos de vista.

Según Pinto (2000), existen 10 pasos a seguir en la planeación estratégica de la capacitación:

1. Analice las expectativas del entorno de la organización. Identifique los beneficios o servicios generados por la empresa que son esperados por los distintos actores de su entorno. Enliste y clasifique las instituciones, grupos públicos o privados, proveedores, clientes, gobierno, usuarios, distribuidores y accionistas de la organización.

Estos le permitirá estimar los requerimientos o necesidades que espera satisfacer, así como los bienes y/o servicios que la empresa genera y ofrece, con lo cual podrá encauzar la estrategia general de capacitación.

2. Determinar las expectativas de los elementos al interior de la empresa. La motivación del personal será un punto valioso para posesionar la función y para establecer las acciones específicas del entrenamiento. El personal directivo, los mandos medios, el personal operativo y el de servicio, son elementos importantes cuyos aportes son dignos de consideración para la planeación efectiva.
3. Formule y opere un banco de datos. El planteamiento correcto de problemas y la consecuente toma de decisiones acertada, requieren del apoyo que proporciona la información, tanto estadística como documental; por lo tanto, es conveniente diseñar, implementar, y evaluar periódicamente una base de datos completa y confiable, de la cual pueda extraerse la información suficiente que proporcione los indicadores y acción básicos de la planeación. Si no hay conciencia y acción sobre la necesidad de contar con indicadores, no es posible llegar a resultados.
4. Analice el medio socioeconómico. Los cambios o ajustes en la economía, los comportamientos sociales, los niveles culturales y los procesos políticos, son factores elementales de la planeación. La movilidad de estos factores pueden incidir en la actividad de la empresa y, por lo tanto, en la estrategia de capacitación.
5. Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa. Verificar los puntos fuertes o de mayor respaldo de la organización, de la empresa en su conjunto y de cada área o unidad administrativa.

Examine la imagen y prestigio de la unidad encargada de administrar los procesos de capacitación y observe las debilidades de los factores técnicos, humanísticos y de los recursos que, en general, posee la empresa.

6. Analice su misión. La principal razón de ser de una empresa deberá expresarse mediante un lema enunciado con mucha claridad y asimilado por el personal. La misión de la capacitación debe ser congruente con la misión de la empresa.
7. Formule objetivo a largo plazo. La empresa que se sostiene en los mercados son aquellos que tienen claridad y exactitud en los objetivos que pretenden, no sólo en el tiempo inmediato, sino en el mediano y largo plazo.
8. Establecer las acciones a seguir. Estas acciones no se refieren a las tareas operativas sino a las actividades permanentes que dan presencia a la capacitación.
9. Formule y determine las políticas. Las políticas son la orientación de los recursos y las decisiones a favor del cumplimiento de los objetivos. Estas deben ser lo suficientemente claras y explícitas, de tal manera que se asegure la participación positiva del personal en los problemas y logros de objetivos.
10. Planeación operativa. Las estrategias del plan deberán desagregarse en programas operativos y éstos a su vez en proyectos, actividades, y tareas. Los cronogramas, gráficas de control y estadísticas son útiles en esta fase.

### 2.17.3 Filosofía

Según Pinto (2000) entre muchas otras consideraciones que pudieran existir, se permite proponer como base de la filosofía de la capacitación la siguiente afirmación:

“ El potencial del personal no tiene límite. La capacitación es un medio para encontrar y estimular el talento humano hacia el bienestar: A mayor desarrollo del personal mayor desarrollo de la organización.”

### 2.17.4 Misión

Según Pinto (2000) la misión de una empresa, de un área o de una persona, clarifica y establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica. La misión se descompone en *qué, cómo y para qué* se hace lo que se hace. Asimismo, por cuestiones prácticas y como punto de partida con los que puede establecerse la misión, propone lo siguiente:

- Qué hacer:

Asegurar que las áreas de línea y de apoyo dispongan de personal con conocimientos, habilidades y actitudes suficientemente para el buen desempeño de su actividad, oficio o puesto.

- Cómo lo Hace:

A través de la planeación, operación, seguimiento y control de los programas de capacitación.

- Para qué lo hace:

Para contribuir a la productividad.

### 2.17.4 Visión

La visión no sólo es el escenario a futuro al que se espera llegar, sino que también sus resultados son posibles. La visión es un sueño. Esta no tiene como base la realidad actual, sino que es capaz de imaginar la estrategia del entrenamiento o de la capacitación en un tiempo no definido.

En la película "El poder de una visión" señala Joe Barker que una visión, para estar debidamente establecida, debe ser:

- Formulada por líderes.
- Amplia y detallada.
- Compartida y apoyada.
- Positiva y alentadora.

El establecimiento de una visión queda al juicio e inspiración de cada UDC. El mismo Barker señala que es mejor pecar de exceso que quedarse corto.

Una visión de la UDC según Pinto (2000) puede ser la siguiente:

"Fomentamos la creatividad, la innovación y actitud positiva del personal para llevar a la empresa nuevos escenarios. Somos una unidad de negocios de alta especialización, constantemente ampliamos el panorama hacia el interior y el entorno de la organización.

Resultados de diagnóstico de necesidades de capacitación:

Es la actividad que ha permitido establecer las insuficiencias del personal en cuanto al conocimiento, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades. El DNC permite determinar:

#### CUADRO N. 6

<b>EN QUÉ</b>	Habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo.
<b>QUIÉNES</b>	Requieren ser capacitados.
<b>CON QUÉ</b>	Nivel de profundidad, habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.
<b>QUÉ IMPORTANCIA</b>	Qué peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.

Fuente: Pinto (2000) Planeación Estratégica de capacitación Empresarial.

### 2.17.5 Elaboración de planes y programas

Como resultado del DNC se establecen los programas que habrán de ser desarrollados en un periodo determinado.

La clasificación de los programas que se presentaran a continuación pretende rebasar la programación tradicional de los cursos:

- Por nivel jerárquico: programas para gerentes, supervisores, directivos.
- Por área: programa para producción, administración, ventas, finanzas, mantenimiento.
- Por familia de puesto: programas de información, seguridad.
- Por puesto: tipo de programas para operadores, montacarguistas, vendedores, choferes.
- Generales: valores, liderazgo, administración, relaciones humanas.

La programación programada de esta manera implica una creencia no escrita, a saber, que es necesario capacitar a todo el personal según el grupo ocupacional al que pertenezca cada empleado, lo cual dificulta la obtención de resultados; por ello, generalmente se programa los cursos que se impartirán en un periodo y las necesidades de las áreas no tienen porqué insertarse en ese periodo.

La estructura propuesta es la siguiente:

Programas

- Básicos.
- De plataforma.
- Sustantivos.
- Institucionales
- De desarrollo

- Programas básicos

Se imparten cuando el personal no tiene la educación escolarizada mínima que demanda la empresa.

Es la coordinación de los planes de primaria, secundaria, educación técnica o preparatoria que la organización proporciona a sus trabajadores, generalmente por medio de la coordinación con instituciones educativas, o sistemas de enseñanza abierta.

- Programas de plataforma

Se dirigen en su mayoría a los puestos base. Es la capacitación que debe impartirse al personal de nuevo ingreso para asegurar que domine las tareas del puesto para el que fue contratado. Con esto se evita el ensayo y error.

Cuando las empresas tienen establecidos y probados sus métodos y procedimientos, este tipo de programas se hacen extensivos a nivel superiores.

- Programas sustantivos

Son los eventos que resultan de la aplicación del DNC. Son los programas de mayor importancia para el capacitador por que aquí se encuentran los indicadores de productividad y las alternativas para cuantificar el rendimiento de la inversión.

- Programas institucionales

Son los eventos que se imparten a todo el personal o a una parte considerable de los trabajadores.

Entre ellos se insertan los eventos relativos a la cultura de calidad, valores, seguridad, inducción, motivación y comunicación, entre otros temas de ese alcance.

- Programas de desarrollo

Es la capacitación que debe darse al personal para cubrir necesidades específicas a futuro, como sería: nueva tecnología, modificaciones a los equipos de producción, información, comercialización, cambios en la dinámica del mercado o aspectos legales, entre una serie muy variada de temas.

Los programas de desarrollo no se dirigen a un nivel jerárquico en particular sino que puede ser para todo nivel.

### **2.17.6 Políticas**

Las políticas son orientaciones generales o criterios para el uso y asignación de recursos y para las decisiones que habrán de ser tomadas.

Existen políticas en todos los niveles, escritas o no, que dan soporte a la mecánica o a la operación de las empresas.

Una de las características de las políticas es su flexibilidad, porque son criterios que se interpretan, al contrario de las normas, las cuales son disposiciones que deben cumplirse.

### **2.17.7 Pronósticos e informes de la UDC**

Emplearemos la palabra pronóstico como sinónimo de objetivo o resultado. Los pronósticos describen qué se espera del desempeño de la UDC en cierto periodo, también pretende rebasar los resultados tradicionales de la UDC, tales como:

- Número de cursos impartidos.
- Número de participantes en los cursos y eventos.
- Porcentaje de asistencia en relación con lo programado.
- Cuántos cursos de los programas se impartieron.
- Número de cursos por área por nivel jerárquico.
- Presupuesto ejercido.

- Presupuesto promedio por persona.
- Número de horas de capacitación por persona
- Contenido del curso.
- Distribución de los temas.
- Presentación del material didáctico.
- Profesionalismo del instructor.
- Servicio de apoyo.
- Refrigerios.
- Posibilidad de adaptar los temas al trabajo.

Los datos indicados no llevan a resultado alguno. Pueden tener algún interés para la eficiencia de los procesos internos, pero no constituyen un fundamento para tomar decisiones mayores.

### **2.17.8 Presupuestos**

El presupuesto es la estimación anticipada de los recursos necesarios para la operación de los programas, en este caso, de capacitación.

El rubro principal por presupuesto son los recursos financieros que permiten solventar los costos de la capacitación, mismos que se califican como:

Costos directos:

- Honorarios para instituciones e instructores externos.
- Producción de materiales didácticos.
- Renta de salones.
- Renta de equipos.
- Servicios en aulas (servicio de cafetería, comidas y refrigerios).
- Bonos a instructores internos.
- Viáticos del personal y de los instructores (hospedaje, transporte y alimentación).
- Material didáctico (diseño y reproducción)
- Honorarios a constructores.

Costos indirectos:

- Renta fija de las instalaciones.
- Nomina del personal de la UDC.
- Inversiones en equipos audiovisuales.
- Mantenimiento de instalaciones.
- Cuotas para asociaciones.
- Depreciaciones del equipo para capacitar.

Generalmente, los presupuestos de capacitación se elaboran sólo con base en los costos directos, dado que los indirectos pueden considerarse como parte del gasto corriente de la empresa

## **2.18 EVENTOS DE CAPCITACIÓN**

Según Pinto (2000) existen dos formas de capacitar al personal: La capacitación presencial y la capacitación a distancia.

- La capacitación Presencial. Un ejemplo de ella serían los cursos, que están evolucionando a talleres. La diferencia entre un curso un taller es que el primero tiene más contenido teórico que el segundo, que es de índole participativo y busca resultados prácticos. Otros ejemplos son el entrenamiento en el puesto de trabajo, el panel con especialistas de la misma empresa quienes capacitan a la gente del área que solicita una charla sobre determinado tema, las conferencias internas o externas, las tutorías y la rotación de puestos.
- La capacitación a distancia. Esta alternativa busca establecer un esfuerzo inicial, ya en algunas empresas, hacia el autoaprendizaje. En tal categoría entran los elementos multimedia, que deberán llevarse a la practica a través de tutoriales, paquetes audioenseñanza, televisión interactiva vía satélite (videoconferencias) o a través de computadoras personales, Internet, realidad virtual, entre otras alternativas existentes para capacitar al personal y que tienen como objetivo complementar en forma gradual la capacitación presencial.

## **2.19 ALTERNATIVA DE SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS**

Una vez que han sido determinados los eventos de capacitación y la forma en que habrán de realizarse, se les tendrá que dar seguimiento.

Este es uno de los puntos más importantes que ha de contemplar la administración de la capacitación, pues una cosa es cierta: la mayor parte de las empresas ponen poca atención en esta fase, dado que habitualmente consideran que el personal sólo aprende a través de cursos, que en éstos los empleados pueden aprender todo lo que quieran para hacer bien su trabajo y que luego de tomarlos deben trasladar al trabajo lo que aprendieron en ellos.

El seguimiento se hace para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo o, en su caso, para corregir y ajustar los programas. El seguimiento debe practicarse en los programas que impiden lograr cambios de conducta esperados después de un curso.

## **2.20 COMPARACION DE INDICADORES**

Para llevar una capacitación efectiva, en lugar del registro tradicional de capacitación, debemos hacer una comparación de indicadores de productividad, lo que se denomina indicadores de entrada y salida; o sea, lo que ocurre antes y después de la capacitación. Las preguntas a efectuar son:

- 1) ¿Cuáles fueron los resultados del DNC y cuáles son los resultados de la capacitación aplicada al trabajo?
- 2) ¿Qué tanto se movieron los indicadores de productividad?

Los indicadores de productividad son la base para poder establecer el rendimiento de la inversión en capacitación. La capacitación es cara cuando los resultados son poco satisfactorios.

La capacitación debidamente planeada, diseñada, aplicada y transferida con registro de resultados, que responda a necesidades y esté alineadas con la planeación estratégica, va a ser sumamente costeables por el rendimiento de la inversión, la mejora de los procesos y el aumento en la productividad.

## **2.21. PRODUCTIVIDAD**

Según Pinto (2000) la productividad es la razón de ser de las organizaciones que tienen como meta, por un lado, la generación de un valor agregado para el cliente y, por el otro, la obtención de utilidades.

En primera instancia puede decirse que la productividad es un conjunto de acciones que deben llevarse a cabo para solucionar los problemas que enfrenta las organizaciones y cuyo objetivo es establecer con claridad los objetivos por alcanzar.

Un problema que surge con ellos es la diferencia entre lo que se hace y lo que realmente debería hacerse, esto es, entre el ser y el deber ser.

Por otra parte, un objetivo de mejora sería algo así como lo que ya se hace bien pero puede hacerse mejor.

Lograr la productividad no es cuestión de agrupar ciertas herramientas, sino de modificar las creencias, hábitos y actitudes que nos llevan a pasar por alto el buen uso de los recursos de que dispone la empresa para cumplir con sus objetivos.

La base necesaria para que exista una buena capacitación es que la empresa cuente con métodos, procedimientos, políticas y orientaciones generales hacia la productividad

Condiciones de productividad, en concreto, significan una sólida cultura de medición, así como un estilo de comunicación franco, directo, y participativo que permita optimizar la utilización de los recursos para obtener mejores resultados.

Para llegar a una evaluación con alcances en la productividad podemos pensar que si la producción es simplemente el número de unidades producidas en cierto lapso, entonces la productividad será igual a los resultados obtenidos después de invertir una serie de recursos naturales, técnicos y financieros cuya pretensión es tener más y mejores resultados.

La capacitación debe considerarse, entonces, como una inversión con un rendimiento del gasto efectuado y con una ganancia para la empresa, por ello puede decirse que se ajusta al esquema de la eficiencia, pues la eficiencia es hacer las cosas correctamente, la eficacia es hacer las cosas correctas y la efectividad es hacer ambas.

La productividad es la razón de ser de las organizaciones que tienen como meta, por un lado, la generación de un valor agregado para el cliente y, por el otro lado, la generación de utilidades.

En este segundo esquema del deber ser de la capacitación, los niveles de mando han de participar y compartir la responsabilidad de sus resultados.

## **2.22. CICLO PRODUCTIVO**

Esto debe realizarse en forma cíclica para regresar al diagnóstico de las nuevas necesidades de capacitación, con lo cual el entrenamiento se convierte en una tarea continua de productividad.

### III. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 3.1 Justificación

El propósito de la presente investigación es el de presentar una propuesta de capacitación para los dependientes de las farmacias corporativas de la ciudad capital.

Ya que el aumento de las farmacias corporativas en la ciudad capital de Guatemala, exige o demanda la contratación de un mayor número de dependientes de mostrador capacitados para atender estos negocios.

La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales, porque no ha de hacerlo en lo humano, considerando que sin el factor humano ninguna empresa podría operar o funcionar.

Los constantes descubrimientos que realizan los científicos y los avances de la industria farmacéutica, hacen que los dependientes de mostrador se deban capacitar y actualizar constante y continuamente en sus conocimientos en el área médica.

Las personas que no se actualizan, viven en el pasado, lo cual les limita sus oportunidades de crecer; es necesario estar actualizándose para poder ir creciendo a la par de los nuevos conocimientos y técnicas que ofrece la industria farmacéutica, y así en todas las actividades que realizamos.

La falta de contar con dependientes de mostrador capaces en las farmacias corporativas podría llevar al fracaso de estos negocios.

Un personal dependiente de mostrador actualizado y capacitado ofrecería beneficios a la farmacia y a la clientela, ya que las farmacias percibirían mayores ingresos y la clientela un mejor servicio de asesoría al comprar sus productos.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Es necesario proporcionar información adecuada para poder capacitar a los dependientes de mostrador en las farmacias corporativas, este estudio pretende proporcionar los conocimientos necesarios a los propietarios y administradores de las farmacias corporativas de cómo se puede poner en marcha programas para capacitar a sus dependientes de mostrador.

Tomando en cuenta la información anterior surge la interrogante:

¿Cuál es el procedimiento que se debe utilizar para efectuar una capacitación de los dependientes de mostrador en las farmacias corporativas de la ciudad capital?

### **3.2 Objetivo general**

Determinar cuál es el proceso que se puede utilizar para efectuar una capacitación de los dependientes de mostrador en las farmacias corporativas de la ciudad capital.

### 3.3 Objetivos específicos

- Definir el concepto de capacitación.
- Establecer cómo se está realizando actualmente el proceso de capacitación de los dependientes de mostrador en las farmacias corporativas de la ciudad capital de Guatemala.
- Determinar si están recibiendo capacitación los dependientes de mostrador en las farmacias corporativas.
- Demostrar si las capacitaciones ayudan a mejorar la rentabilidad de las farmacias corporativas.
- Determinar si las capacitaciones mejoran la moral de la fuerza laboral.
- Determinar si las capacitaciones ayudan al personal a identificarse con los objetivos de las farmacias corporativas.
- Determinar si el personal capacitado proporciona una ventaja competitiva para las farmacias corporativas.
- Verificar si es importante el evaluar a los capacitadores.

### 3.4 Elementos de estudio

- Capacitación de los dependientes de mostrador
- Farmacias corporativas de la ciudad capital

## Definición conceptual

- Capacitación

Según Rodríguez. S (2000) la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

- Dependientes de mostrador

Es la persona que se encarga de atender y asesorar a los clientes que llegan a las farmacias, su papel dentro del negocio es de suma importancia ya que de él depende que el cliente salga satisfecho y que repita su visita a esta farmacia.

- Farmacias

Según diccionario Encarta (2,004), consiste en la práctica de la preparación y dispensación de fármacos; también el lugar donde se preparan los productos medicinales.

La farmacia es un área de la materia médica, rama de la ciencia médica que se ocupa de la procedencia, naturaleza, propiedades, y preparación de fármacos.

Los farmacéuticos comparten con los químicos y los médicos la responsabilidad de desarrollar nuevos fármacos y de sintetizar compuestos orgánicos con valor terapéutico.

Además, cada vez con más frecuencia se solicita consejo a la comunidad de farmacéuticos en materia de salud e higiene.

- Corporación (corporativas)

Según diccionario Encarta (2004) corporación es una entidad asociativa o societaria.

En el caso de una entidad asociativa se trata de una organización cuyo objetivo primordial es la defensa de sus asociados (colegio profesional de economistas, de abogados, de médicos, por ejemplo) con un fuerte carácter gremial o corporativista.

Cuando se trata de entidades societarias, se habla de sociedades por lo general dependientes del sector público, que no tienen forma de sociedad anónima y que no cuantifican su capital social.

En el mundo anglosajón, el término coincide con el concepto de sociedad anónima de gran volumen, tanto de capital como de negocios, que suele enmarcarse en una estructura empresarial de conglomerado. Las corporaciones tienen personalidad jurídica independiente.

#### Definición operacional

- Capacitación

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

- Dependientes de mostrador

El dependiente de mostrador es el encargado de realizar la venta en las farmacias así como el que asesora a cada cliente en su compra.

- Farmacias

Una farmacia es un negocio donde se realiza la actividad económica de compra y venta de medicamentos tanto populares como éticos.

Es el lugar donde acuden las personas a adquirir los productos de las recetas que le fueron prescritos por su médico.

- **Corporación (corporativas)**

Consiste en la asociación de personas que ejercen las mismas actividades y que poseen negocios en común, los cuales cuentan con varias sucursales.

### **3.5 Alcances y límites**

La presente investigación se realizó en las de farmacias (farmacias corporativas), de primera clase de la ciudad capital de Guatemala período comprendido de julio a noviembre de 2,005.

Las limitantes que se encontraron al realizar la presente investigación son la falta de tiempo e interés por parte de los administradores y propietarios de las farmacias, para poder responder los cuestionarios; y así proporcionar información confiable y certera, ya que muchos de ellos consideran la información confidencial.

Otro de los aspectos que dificultó la investigación es la falta de información y la que existe, no se encuentra actualizada en el **MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**, como también en el departamento encargado de regular y controlar las farmacias.

### **3.6 Aporte**

Con la elaboración de la investigación se proporciona información práctica para poder desarrollar programas de capacitación para el dependiente de mostrador en las farmacias corporativas de la ciudad capital.

Se brinda un aporte académico a todos los gerentes y administradores de las farmacias corporativas, a sus propietarios y en general a todo el sector farmacéutico privado y académico de Guatemala.

### 3.7 Método de investigación

- Sujetos

La investigación se efectuó a través de encuestar a los gerentes y administradores de las farmacias corporativas de la ciudad capital, quienes fueron fuentes primarias para recabar información.

- Instrumentos

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario, que contenía preguntas directas para recabar la información que se necesitó.

- Procedimiento

Descripción del trabajo de campo:

1. Se diseñó un cuestionario.
2. Se procedió a identificar a las farmacias corporativas de la ciudad capital.
3. Este cuestionario se aplicó a los gerentes y administradores de las farmacias corporativas de la ciudad capital.
4. A continuación se tabularon los resultados proporcionados por los gerentes y administradores de las farmacias corporativas de la ciudad capital.
5. Se procedió a su análisis y discusión.
6. Se realizaron las conclusiones y recomendaciones necesarias.

- Estadística utilizada

Se usó mayormente la estadística descriptiva, es decir que se calcularon algunos valores de porcentajes, algunos promedios y algunas modas.

- Procedimiento estadístico

En esta investigación la fuente de datos que se utilizó es directa ya que los mismos gerentes y administradores de las farmacias corporativas contestaron el instrumento de investigación, quienes fueron nuestra fuente primaria para poder recabar información.

- Población y muestra:

Para la presente investigación se tomó una muestra de trece corporaciones de farmacias, ya que éstas son las que cubren la mayor parte del territorio de la ciudad capital de Guatemala, ya que éste es el valor (excedido) al aplicar la fórmula convencional para muestras o la fórmula de la UNAM para el mismo cálculo.

Según se pudo establecer a través de consultar el directorio telefónico de Guatemala 2,005 de Publicar, y al realizar un recorrido a través de la ciudad capital de Guatemala para corroborar esta información, previo a efectuar el trabajo de campo, se seleccionaron las corporaciones de farmacias.

Dando como resultado la selección de las siguientes corporaciones de farmacias: CAROLINA & H, SIMILARES, COMUNIDAD, SUIVA, MEYKOS, FAYCO, FARMARKET, VIELMAN, GRAN DESCUENTO, GODOY, JOSE GIL, EJECUTIVO, BROOKLYN, con la finalidad de conocer la forma en que actualmente se realiza el proceso de capacitación de los dependientes de mostrador en las farmacias corporativas mencionadas.

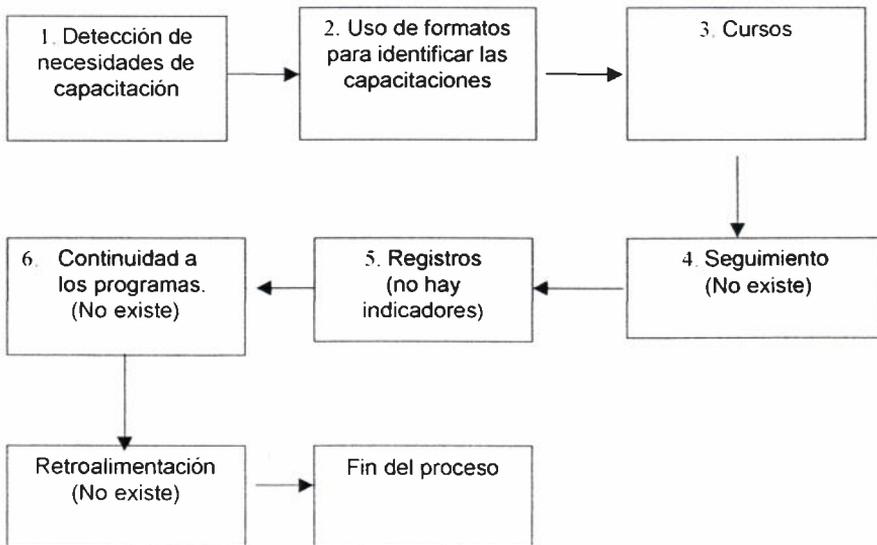
El contenido de dicha encuesta se elaboró con base a los fundamentos teóricos expuestos anteriormente para poder determinar el grado de aplicación de los mismos, medido según las respuestas obtenidas en cada pregunta.

## PRESENTACION DE RESULTADOS

En esta parte se efectúa un análisis sobre las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta, así como la discusión de los resultados, comparando la teoría con la práctica, y observando si los principios y procedimientos sobre la capacitación del personal son aplicados por las farmacias corporativas.

GRAFICA N. 5

### PROCESO ACTUAL DE CAPACITACIÓN DEL DEPENDIENTE DE MOSTRADOR EN LAS FARMACIAS CORPORATIVAS.



**Fuente:** investigación propia realizada en Septiembre del 2.005.

**CUADRO N. 1  
REALIZAN PROGRAMAS DE CAPACITACION**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	13	100 %
NO	0	0 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2,005.

El 100% de las farmacias corporativas, confirmaron que sí realizan actividades de capacitación, para sus dependientes de mostrador.

**CUADRO N. 2  
REALIZAN ACTIVIDADES PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADOS EN LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO, EVALAUACIONES DEL DESEMPEÑO E IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	2	15 %
NO	11	85 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2,005.

Se pudo determinar que el 15 % de las farmacias, realiza la detección de necesidades de capacitación, basados en el análisis del requerimiento del puesto, evaluación del desempeño, o identificación de problemas, mientras que el 85 % lo realiza de forma diferente.

**CUADRO N. 3**  
**UTILIZAN FORMATOS EN LOS CUALES SE LES PIDE QUE INDIQUE AL**  
**DEPENDIENTE DE MOSTRADOR, EN QUE ASPECTOS O AREAS,**  
**NECESITAN QUE SE LES CAPACITE.**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	10	77 %
NO	3	23 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2.005.

El 77 % de las farmacias corporativas utilizan formatos para identificar las necesidades de capacitación, basados en la opinión de los mismos dependientes, que sugieren en que áreas se les debe dar capacitación, el 23 % de las farmacias utilizan un método distinto para identificar las necesidades de capacitación.

**CUADRO N. 4**  
**A LA HORA DE REALIZAR LOS CURSOS DE CAPACITACION, SE TOMA**  
**EN CUENTA LAS SOLICITUDES DE LOS DEPENDIENTES DE**  
**MOSTRADOR**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	12	92 %
NO	1	8 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2.005.

Se pudo determinar que el 92 % de los cursos de capacitación son elaborados basándose en las solicitudes realizadas en los formatos, que se les proporciona a los dependientes de mostrador, para que identifiquen las necesidades de capacitación, solo el 8 % no toma en cuenta la opinión de los dependientes y realizan este proceso de forma diferente.

**CUADRO N. 5**  
**SE DA SEGUIMIENTO PARA VERIFICAR SI PONEN EN PRACTICA LO**  
**APRENDIDO EN LAS CAPACITACIONES**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	5	38 %
NO	8	62 %

**Fuente:** investigación propia realizada en Septiembre del 2,005.

El 38 % de los entrevistados manifestaron que sí dan seguimiento para verificar que, el personal ponga en práctica lo aprendido en las capacitaciones, y el 62 % no verifica si realmente se pone en práctica lo aprendido.

**CUADRO N. 6**  
**SE REGISTRAN LAS CAPACITACIONES TOMANDO EN CUENTA LO QUE**  
**OCURRE ANTES Y DESPUES DE LA CAPACITACIÓN**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	4	31 %
NO	9	69 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2,005.

El 31 % de las farmacias corporativas registran lo que ocurre antes y después de las capacitaciones, mientras que el 69 % de las farmacias corporativas no registran estas actividades.

**CUADRO N. 7**  
**LA CAPACITACIÓN AYUDA A MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS**  
**FARMACIAS CORPORATIVAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	11	85 %
NO	2	15 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2,005.

El 85 % de las farmacias investigadas consideran que la capacitación ayuda a mejorar la rentabilidad del negocio, y el 15 % afirma lo contrario.

**CUADRO N. 8**  
**EXISTE UN BUEN AMBIENTE LABORAL EN LAS FARMACIAS**  
**CORPORATIVAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	8	62 %
NO	5	38 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en septiembre del 2,005.

El 62 % de los entrevistados confirmaron que dentro de las farmacias corporativas existe un buen ambiente laboral, y el 38 % indicaron que dentro de sus farmacias no existía un buen ambiente laboral.

**CUADRO N. 9**  
**LA CAPACITACION MEJORA LA MORAL DEL DEPENDIENTE DE**  
**MOSTRADOR EN LAS FARMACIAS CORPORATIVAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	12	92 %
NO	1	8 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2,005.

Se determinó que el 92 % de los entrevistados consideraron que las capacitaciones si mejoran la moral de los dependientes, y el 8 % manifestó que no mejora.

**CUADRO N. 10**  
**LA CAPACITACION AYUDA AL PERSONAL DEPENDIENTE DE**  
**MOSTRADOR A IDENTIFICARSE CON LOS OBJETIVOS DE LA FARMACIA**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	10	77 %
NO	3	23 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en septiembre del 2,005.

Según los resultados de esta investigación indica que el 77 % de los entrevistados, consideró que la capacitación si ayuda al personal dependiente de mostrador a identificarse con los objetivos de las farmacias corporativas, y el 23 % indicaron que no.

**CUADRO N. 11**  
**LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION EN LAS FARMACIAS**  
**CORPORATIVAS SON APOYADOS Y COORDINADAS POR LA ALTA**  
**GERENCIA**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	12	93 %
NO	1	8 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2,005.

EL 93 % de los entrevistados indicaron que los programas de capacitación, si eran apoyados y coordinados por la alta gerencia, y sólo el 8 % indico que no.

**CUADRO N. 12**  
**LA CAPACITACION DE LOS DEPENDIENTES DE MOSTRADOR EN LAS**  
**FARMACIAS PROPORCIONAN UNA VENTAJA COMPETITIVA**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	10	77 %
NO	3	23 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2,005.

Según los resultados de esta investigación el 77% de los entrevistados consideraron que sí proporciona una ventaja competitiva el capacitar a los dependientes de mostrador, mientras que el 23 % indicó que no.

**CUADRO N. 13  
ES NECESARIO EVALUAR AL CAPACITADOR**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>NUMERO DE RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</b>
SÍ	12	92 %
NO	1	8 %

**Fuente:** Investigación propia realizada en Septiembre del 2,005.

El 92 % de entrevistados consideró que si es necesario evaluar a los que van a proporcionar la capacitación, mientras que el 8 % indicó que no era necesario.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De las farmacias corporativas en estudio el 100 % están realizando actividades para capacitar a los dependientes de mostrador, ya que consideran que son actividades que benefician tanto al personal dependiente de mostrador como a las propias farmacias.

Según Peter Drucker "En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención "

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros.

Actualmente las farmacias corporativas de la ciudad capital, no realizan la detección de necesidades de capacitación de una forma tecnificada, sino que la realizan basándose en sugerencias de sus dependientes de mostrador, no tomando en cuenta los requerimientos de puesto, el desempeño de la persona o el análisis de problemas para realizar esta actividad.

Según Pinto (2000) el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) se debe llevar a la práctica a través de diferentes planteamientos, como pueden ser los requerimientos del puesto, el desempeño de la persona o el análisis de problemas que se observan dentro de la organización.

La determinación de necesidades de capacitación es, entonces, una investigación sistemática, dinámica, y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiestan un trabajo y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Actualmente las farmacias corporativas están utilizando formatos, en los cuales se les pide a los dependientes de mostrador que indiquen cuáles son sus necesidades de capacitación, el 92 % de las farmacias utiliza estas sugerencias para planificar sus capacitaciones.

Cuando se trabaja con este tipo de formatos, el coordinador de la capacitación hace una suma de las principales demandas, o las que más se repiten, y a partir de esto integra sus programas.

Este procedimiento no es el más indicado para detectar necesidades de capacitación, ya que no contribuye a planificar adecuadamente las capacitaciones. Lo cual lleva a una capacitación sin fondo ni propósito.

Según Pinto (2000), el diagnóstico de necesidades de capacitación es la primer tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamientos.

Se tiene la creencia de que es sencillo encontrar estas necesidades porque la gente ya sabe en qué debe capacitarse. Pero esto es falso. Es común que se determine el contenido de la capacitación con base en la pregunta: ¿En qué cree que necesita capacitación? La respuesta cotidiana suele ser bastante general y vaga y estar basada principalmente en el punto de vista del entrevistado, en vez de estar basada en el análisis de las tareas que hacen posible determinar, con precisión, los aprendizajes específicos para enfrentar, con éxito, un oficio o puesto de trabajo.

Luego debemos tomar como base, para un verdadero diagnóstico, el contenido del puesto, ya sea que esté establecido o no en una descripción formal.

A partir de esto puede decirse que una necesidad de capacitación es algo así como una carencia de conocimiento, habilidades y actitudes que tiene una persona respecto de lo que debe poseer para realizar correctamente su oficio o puesto de trabajo (es decir, lo que debe hacerse contra lo que realmente se hace).

En la presente investigación se determinó que el 62 % de las farmacias corporativas no dan seguimiento a los programas de capacitación, para verificar si realmente están poniendo en práctica lo aprendido, y el 69% de las farmacias corporativas carecen de información, para poder registrar lo que ocurre antes y después de las capacitaciones.

Según Pinto (2000), una vez que han sido determinados los eventos de capacitación y la forma en que habrán de realizarse, se les tendrá que dar seguimiento.

Este es uno de los puntos más importantes que ha de contemplar la administración de la capacitación, pues una cosa es cierta: la mayor parte de las empresas ponen poca atención en esta fase, dado que habitualmente consideran que el personal sólo aprende a través de cursos, que en éstos los empleados pueden aprender todo lo que quieran para hacer bien su trabajo y que luego de tomarlos deben trasladar al trabajo lo que aprendieron en ellos.

El seguimiento se hace para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo o, en su caso, para corregir y ajustar los programas.

El seguimiento debe practicarse en los programas que impiden lograr cambios de conducta esperados después de un curso.

Para llevar una capacitación efectiva, debemos hacer una comparación de indicadores de productividad, lo que se denomina indicadores de entrada y salida; o sea, lo que ocurre antes y después de la capacitación.

Los indicadores de productividad son la base para poder establecer el rendimiento de la inversión en capacitación.

La capacitación es cara cuando los resultados son poco satisfactorios. La capacitación debidamente planeada, diseñada, aplicada y transferida con registro de resultados, que responda a necesidades y esté alineadas con la planeación estratégica, va a ser sumamente costeables por el rendimiento de la inversión, la mejora de los procesos y el aumento en la productividad.

El 85 % de los entrevistados consideraron que las capacitaciones ayudan, a mejorar la rentabilidad de las farmacias, debido a que los dependientes mejoran sus conocimientos para poder desempeñar su trabajo.

Según Pinto (2000), la capacitación debe considerarse, entonces, como una inversión con un rendimiento del gasto efectuado y con una ganancia para la empresa, por ello puede decirse que se ajusta al esquema de la eficiencia, pues la eficiencia es hacer las cosas correctamente, la eficacia es hacer las cosas correctas y la efectividad es hacer ambas.

Debemos establecer mecanismos para guiar el proceso productivo de la capacitación, actuar en función del rendimiento de la inversión, exponer los resultados del entrenamiento y "vender" el costo-beneficio de la inversión.

El 62 % de los entrevistados afirmaron que en sus farmacias existía un buen ambiente laboral, el cual es necesario para que tengan éxito los programas de capacitación.

El 92 % cree que la capacitación mejora la moral del dependiente de mostrador, y el 77 % consideró que los programas de capacitación ayudan a los dependientes de mostrador a identificarse con los objetivos de las farmacias corporativas.

Según Pinto (2000), el ambiente organizacional estable da confianza sobre lo que la gente va a aprender.

Los cuatro aspectos que influyen para que el personal se integre a la organización, entendiendo a la organización como la convicción de estar en la empresa y aportar el mejor esfuerzo a favor de la misma, son los siguientes:

Certidumbre. Saber que forma parte de la empresa y que existe seguridad en el puesto.

Sueldo digno. La retribución que recibe el trabajador es proporcional a su contribución para el logro de los objetivos de la organización, es decir, que realmente obtienen lo necesario para cubrir sus necesidades.

Claridad en sus labores y resultados esperados. Saber cuáles son las responsabilidades y obligaciones, así como los derechos, no sólo de índole laboral, sino también en cuanto a las tareas que desempeñará el trabajador: que hacer en caso de inconformidad, cómo se le va a evaluar, cuáles son los objetivos, estándares y descripción de su puesto.

Proyección. Saber hasta dónde puede desarrollarse dentro de la empresa.

El 93 % de los entrevistados afirmaron que los programas de capacitación eran apoyados y coordinados por la alta gerencia.

Se dice que los directivos deben mostrar congruencia entre lo que dicen y lo que hacen, lo cual incluye también la capacitación y el desarrollo personal.

Si la gente observa esa consistencia y esa acción hacia el entrenamiento por parte de los directivos, necesariamente el efecto se transmitirá hacia los mandos medios y hacia los trabajadores de base.

Recordemos que el principal factor de desarrollo de la empresa es el liderazgo, y que uno de los factores de éxito de un programa de capacitación sea igualmente líder del mismo, de otra manera la imagen de la unidad de capacitación corre el riesgo de quedar al nivel de los salones donde se imparten cursos.

La planeación estratégica de la capacitación empieza cuando la alta dirección aclara su visión de futuro, cuando explora diferentes escenarios para la organización, cuando determina cómo abordar el mercado deseado y qué necesidades concretas va a satisfacer, cuando facilita la producción de ideas y establece las especificaciones de lo que espera lograr, y cuando delega funciones y responsabilidades al personal para hacer posible ese futuro.

El 77 % de los entrevistados consideraron que si proporciona una ventaja competitiva el capacitar a los dependientes de mostrador.

Según Pinto (2000), la capacidad de las organizaciones para mantenerse actualizadas y a la vanguardia y, con ello, generar cambios planificados será su gran ventaja competitiva en un mundo que se modifica constantemente.

Por esto, el mejor activo que tendrán es, por un lado, la riqueza intelectual de sus empleados y, por el otro, su capacidad para incrementar exponencialmente.

El 92 % considera que es necesario evaluar a los capacitadores, para verificar que tanto conoce y puedan enseñar.

Según Rodríguez S. Manuel (2000), el éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

## CONCLUSIONES

El proceso de capacitación investigado en las farmacias corporativas es el siguiente:

1. Actualmente todas las farmacias corporativas investigadas están realizando actividades para capacitar a los dependientes de mostrador.

2. La mayoría de farmacias corporativas no están tomando en cuenta aspectos importantes para realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación efectiva, como lo son: el requerimiento del puesto, el desempeño de la persona, o el análisis de problemas.

3. Actualmente las farmacias corporativas están utilizando formatos, en los cuales se les pide a los dependientes de mostrador que indiquen cuáles son sus necesidades de capacitación, el 92 % de las farmacias utiliza estas sugerencias para planificar sus capacitaciones.

Este procedimiento no es el más indicado para detectar necesidades de capacitación, ya que no contribuye a planificar adecuadamente las capacitaciones. Lo cual lleva a una capacitación sin fondo ni propósito.

4. En la presente investigación se determinó que la mayoría de las farmacias corporativas no dan seguimiento a los programas de capacitación, para verificar si realmente están poniendo en práctica lo aprendido, y el 69% de las farmacias corporativas carecen de información, para poder registrar lo que ocurre antes y después de las capacitaciones.

5. La mayoría de los entrevistados consideraron que las capacitaciones ayudan a mejorar la rentabilidad de las farmacias, debido a que los dependientes mejoran sus conocimientos para poder desempeñar su trabajo y así poder ser más eficientes y eficaces.

6. Los entrevistados afirmaron que en sus farmacias existía un buen ambiente laboral, el cual es necesario para que tengan éxito los programas de capacitación y así poder desarrollar bien su trabajo diario.
  
7. La mayoría de entrevistados consideran que la capacitación mejora la moral del dependiente de mostrador, y el 77 % consideró que los programas de capacitación ayudan a los dependientes de mostrador a identificarse con los objetivos de las farmacias corporativas.
  
8. Los entrevistados afirmaron que los programas de capacitación eran apoyados y coordinados por la alta gerencia y que era fundamental que fuera así para que pudieran tener éxito.
  
9. Los entrevistados afirmaron que sí proporciona una ventaja competitiva el capacitar a los dependientes de mostrador, ya que al mantenerse actualizados y la vanguardia lograra una gran ventaja competitiva, en un mundo que se modifica constantemente.
  
10. La mayoría considera que es necesario evaluar a los capacitadores, para verificar que tanto conocen y puedan enseñar, y que el éxito de la capacitación dependerá, en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores.

## RECOMENDACIONES

1. A los propietarios y administradores de farmacias corporativas, se les recomienda que planifiquen sus capacitaciones, basados en, "El enfoque tecnológico para administrar la capacitación", que se presenta en este trabajo de investigación en la pagina 115 de anexos.

2. Que a la hora de realizar una diagnóstico de necesidades de capacitación para los dependientes de mostrador en las farmacias corporativas, se utilice la teoría del modelo DNC con base en requerimientos puesto-persona como se indica en la pagina 117 de anexos y se tome el ejemplo que se presenta en las paginas 118 a la 124.

Este es el procedimiento que se recomienda utilizar para detectar necesidades de capacitación de los dependientes de mostrador en las farmacias corporativas, ya que contribuye a planificar adecuadamente la capacitación. Lo cual lleva a una capacitación con fondo y propósito.

3. Que se de seguimiento a los programas de capacitación a través de evaluaciones del desempeño, para verificar si realmente están poniendo en practica lo aprendido.

4. Que se hagan registros confiables de información, ya que para realizar una capacitación efectiva, debemos hacer una comparación de indicadores de productividad, lo que se denomina indicadores de entrada y salida; o sea, lo que ocurre antes y después de la capacitación.

Los indicadores de productividad son la base para poder establecer el rendimiento de la inversión en capacitación.

5. Que exista un buen ambiente laboral, en las farmacias corporativas, en el cual se les proporcionen a los dependientes de farmacia certidumbre, sueldo digno, claridad en sus labores, ya que el ambiente organizacional estable da confianza sobre lo que se va a aprender.
6. Que la alta gerencia se comprometa a apoyar los programas de capacitación para que estos tengan el éxito esperado.
7. Que se mantengan constantemente capacitados a los dependientes de las farmacias, para que esto represente una ventaja competitiva con relación a las demás organizaciones.
8. Que se elija bien, a las personas que proporcionaran las capacitaciones ya que de ellos depende que las capacitaciones sean exitosas.

## BIBLIOGRAFIA

- Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- Blake, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A;. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.
- Diccionario Encarta (2004).
- Grupo Carpinte. Ejecución de proceso de capacitación, paquete didáctico, Quinto módulo DICAP. Diplomado en capacitación y desarrollo. México.
- Grupo Carpinte. Evaluación de la capacitación, Paquete didáctico, Cuarto módulo DICAP. Diplomado en capacitación y desarrollo. México.
- Grupo Carpinte. Planeación estratégica de la capacitación. Paquete didáctico. Primer modulo DICAP. Diplomado en capacitación y desarrollo. México.
- Grupo Carpinte. Planeación operativa y evaluación de capacitación. Paquete didáctico. Tercer módulo DICAP. Diplomado en capacitación y desarrollo. México.
- Grupo Carpinte. Planeación táctica de capacitación. Paquete Didáctico. Segundo módulo DICAP. Diplomado en capacitación y desarrollo. México.

- Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998.
- Kofman F. Metamangement; (tomo 1) Editorial Granica; Buenos Aires, 2001.
- Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.
- Ministerio de salud (2004) Dirección general regulación, vigilancia y control de la salud.
- Ministerio de salud (2004) Departamento de regulación y control de productos farmacéuticos y afines.
- Pain A. Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.
- Pinto, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial, Mc Graw-Hill, Interamericana editores, S. A. De C.V. primera edición 2000.
- Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981.
- Santisteban, J. (1999) tesis capacitación para el personal dependiente de mostrador en las farmacia de la ciudad capital de Guatemala. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W.. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.

- Stoner, J.; Freeman, R. ; Gilbert, D. Jr. Administración. Editorial Prentice Hall. México, 1996. 6ta Edición.
- Ulrich, D. Evaluación de resultados, Ediciones Granica, s.a., España, 2000.
- Ulrich, D. Recursos Humanos Champion, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1998.
- USAC. Fac. Ciencias Químicas y Farmacia. (1995) Historia de las Boticas y los maestros Boticarios en Guatemala. Guatemala USAC. Fac Ciencias Químicas y Farmacia.
- USAC. Fac. Ciencias Químicas y Farmacia (2003) Regalmento para el control de medicamentos, estupefacientes, psicotropicos, y productos de tocador e higiene personal del hogar y establecimientos farmacéuticos, ministro de salud y asistencia social.
- USAC. Fac. Ciencias Químicas Y farmacia (2002) Primer curso de capacitación para auxiliares de farmacia, Depto. de Farmacología.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Mc Graw-Hill, 1998.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.
- Rodríguez S., Manuel: Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética. México, Editorial Grijalbo, 2000.
- Werther, William B. y Keith, Davis Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill, 1995

**IV. ANEXOS**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

El propósito del presente cuestionario es recabar información, para la elaboración de un documento de tesis, sobre la base de una investigación de campo, requisito indispensable para sustentar examen general público y obtener el título de pos grado en administración corporativa.

Toda la información que usted me brinde será de carácter confidencial, por lo que le solicito su amable cooperación.

Indique con una X la respuesta correcta o la de su elección.

1. ¿Se realiza capacitación en su farmacia?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

2. ¿En su farmacia se toma en cuenta el requerimiento del puesto, el desempeño de la persona, o el análisis de los problemas que se observan en la farmacia para realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

3. ¿En su farmacia se utilizan formatos en los cuales se le pide a los dependientes que indiquen en que aspectos necesitan que se les capaciten?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

4. ¿Los programas o cursos de capacitación se realizan con base a las sugerencias realizadas por los dependientes de mostrador?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

5. ¿Después de haber efectuado el curso de capacitación en su farmacia, se da seguimiento para corroborar, si los participantes están poniendo en práctica lo aprendido?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

6. ¿En su farmacia se hacen registros de las capacitaciones tomando en cuenta, lo que ocurre antes y después de la capacitación?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que la capacitación ayuda a mejorar la rentabilidad de las farmacias?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

8. ¿Cree usted que en la farmacia donde trabaja, existe un buen ambiente laboral?( compañerismo, estabilidad laboral, sueldos, competitivos, atienden las necesidades de los dependientes)

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

9. ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran la moral del dependiente de mostrador en su farmacia?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

10. ¿Considera Usted que las capacitaciones ayudan al personal dependiente de mostrador a identificarse con los objetivos de la farmacia?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

11. ¿Los programas de capacitación es su farmacia son apoyados y coordinados por la alta gerencia?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

12. ¿Considera usted que las capacitaciones del dependiente de mostrador en las farmacias, podrían darle una ventaja competitiva a su farmacia?

a) Si \_\_\_\_\_

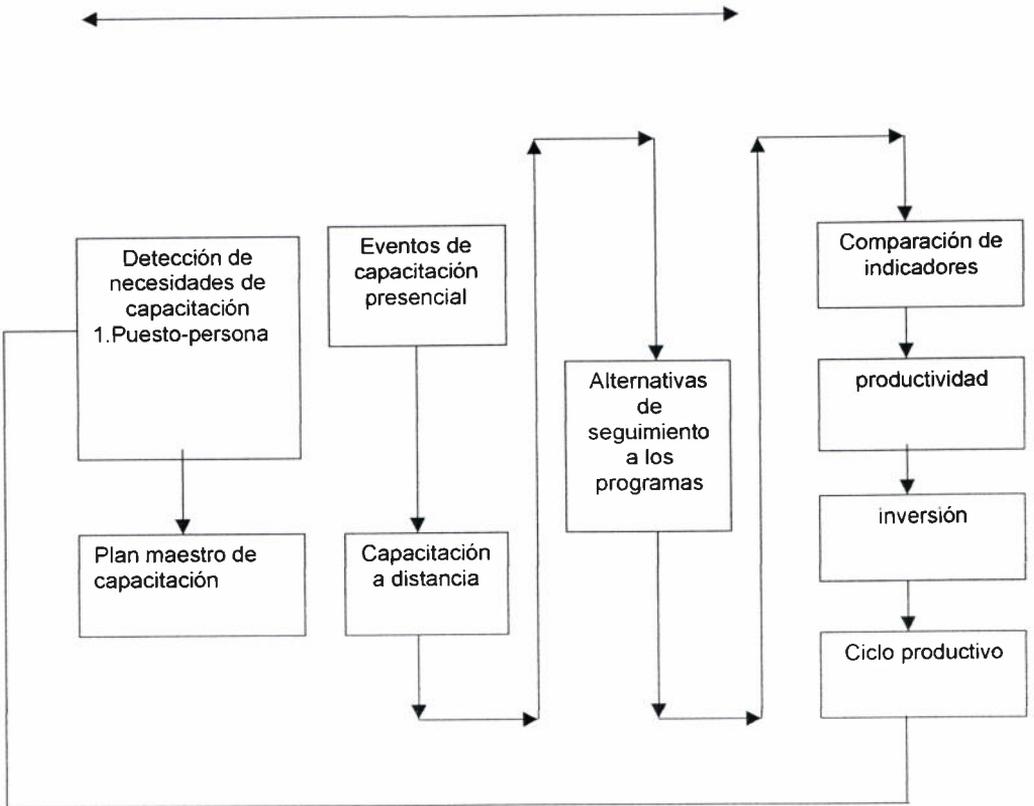
b) No \_\_\_\_\_

13. ¿Considera usted que es necesario evaluar al capacitador?

a) Si \_\_\_\_\_

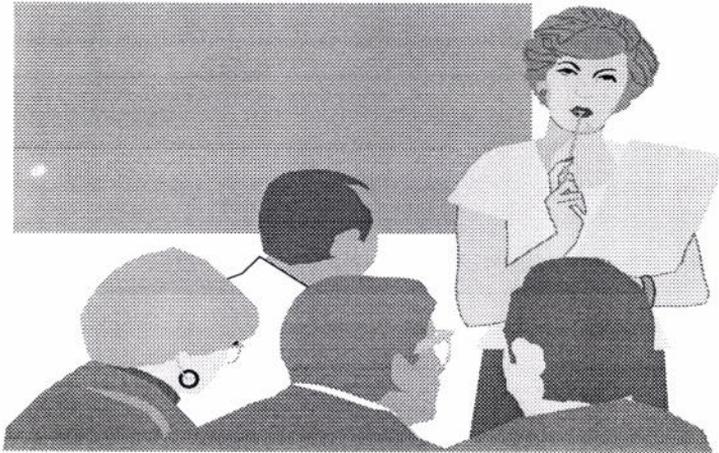
b) No \_\_\_\_\_

## ENFOQUE TECNOLÓGICO PROPUESTO PARA ADMINISTRAR LA CAPACITACIÓN DE FARMACIAS CORPORATIVAS.



Fuente: Adaptado de Pinto (2000)

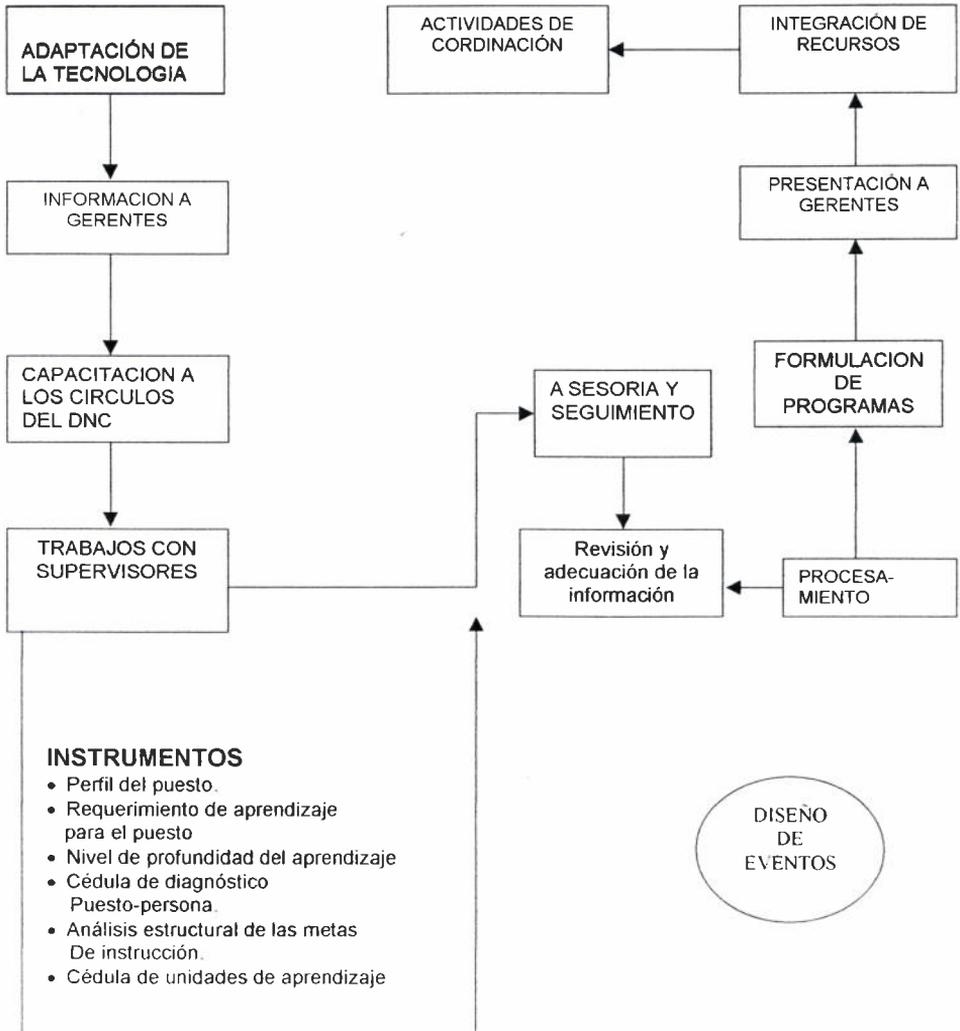
**DIAGNOSTICO DE CAPACITACION APLICANDO LA  
METODOLOGIA CAPINTE DE DNC CON BASE EN  
REQUERIMIENTO DE PUESTOS OPERATIVOS**



**EMPRESA:** Farmacia La Trece

**Puesto Diagnosticado:** Dependiente de mostrador  
(técnico en farmacia)

### MODELO DE DNC CON BASE EN REQUERIMIENTO PUESTO-PERSONA



## PERFIL DEL PUESTO (CÉDULA DE DIAGNOSTICO 1)

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Dependiente de mostrador

### 2. FUNCIONES GENERALES

Atiende al cliente y vende los productos que se ofrecen en la farmacia

### 3. FUNCIONES GENERALES

• Atiende a los clientes	• Realiza inventarios
• Vende productos farmacéuticos	• Limpia estanterías
• Recibe mercadería	• Revisa el vencimiento de los productos
• Acomoda medicinas en estanterías	• Realiza cambios
• Exhibe mercaderías	• Orienta al público en sus necesidades
• Efectúa cambios de productos	• Ingresa pedidos al sistema de compras
• Cambia precios	• Elabora notas de ventas
• Elabora remisiones de ventas	•

### 4. REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS

Estudio de técnico en farmacia.

### 5. OTROS REQUERIMIENTOS

- buena disponibilidad y actitud para tratar a clientes
- Rapidez y habilidad manual

### 6. REQUERIMIENTOS FÍSICOS

- Sin problemas de salud ni deficiencias físicas

## REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO (CÉDULA DE DIANÓSTICO 2)

PUESTO: DEPENDIENTE DE MOSTRADOR (TECNICO EN FARMACIA)

### REQUERIMIENTOS MINIMOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO

1. Identificación de las presentaciones de los productos farmacéuticos.
2. Dispensación correcta de los productos farmacéuticos.
3. Recepción de mercadería de farmacia.
4. Manejo del PLM y del VA DE MÉ CUM
5. Realización de descuentos.
6. Sistema informático de control
7. Sistema de abastecimiento.
8. Distribución y ordenamiento de la mercadería.
9. Técnica de venta de mercadería.

### RAZONES QUE JUSTIFICAN CADA APRENDIZAJE

(¿Qué pasaría si no se cumple con los mínimos requeridos de cada aprendizaje?)

1. Identificación de las presentaciones de los productos farmacéuticos.
  - Distribución desordenada en las estanterías.
  - Recepción incorrecta de la mercadería, que causa confusión en las presentaciones y los productos.
  - Distorsión en el S.C.I.
  - Demora en atender al cliente
  - Demora en la recepción de la mercadería.
2. Dispensación correcta de los productos farmacéuticos.
  - Malestar del cliente
  - Peligro en la salud del cliente
  - Pérdida de credibilidad

### 3. Recepción de mercadería de farmacia.

- Demora en la recepción de mercadería de la farmacia
- Demora en la colocación de mercadería en el punto de venta.
- Desorden y pérdida de tiempo

### 4. Manejo del PLM y del VA DE MÉ CUM

- No puede dar información al cliente sobre equivalencias farmacéuticas y se provoca confusión y falta de credibilidad.
- Confusión y falta de credibilidad.
- Pérdida de ventas.

### 5. Realización de descuentos.

- Elaboración equivocada de boletas de ventas.
- Errores en la información de precios.
- Pérdida de clientes.
- Trabajo repetido
- Cotización de precios mal elaborada que provoca muchas consecuencias negativas.

### 6. Sistema informático de control

- Retraso de la llegada de mercadería de farmacia.
- Se acaban las existencias.
- Demora de la información del producto.

### 7. Sistema de abastecimiento.

- Abastecimiento de mercadería en modalidades inadecuadas.
- Retraso en pago a proveedores.
- Diferencia de costo entre la programación del departamento de compras y la facturación del proveedor.

### 8. Distribución y ordenamiento de la mercadería.

- Venta incompleta de recetas.
- Información tardía y errónea al cliente.
- Quejas del cliente por falta de abastecimiento.

### 9. Técnica de venta de mercadería.

- Pérdida de ventas.
- Resistencia del cliente en nuevas compras.
- Sentimientos de rechazo.
- Conflicto y quejas.

## **NIVELES DE PROFUNDIDAD DEL APRENDIZAJE PARA LA DISPENSACIÓN CORRECTA DE LOS PRODUCTOS FARMACÉUTICOS**

### **1 er. Nivel**

Identifica solamente los principales productos de los laboratorios de mayor rotación, pero no es capaz de describirlos.

### **2º. Nivel**

Identifica la línea completa de todos los laboratorios farmacéuticos y los puede describir con cierta facilidad y claridad.

### **3 er. Nivel**

Conoce los principales activos y la acción farmacológica de los principales medicamentos, indicaciones, dosificaciones, y algunas reacciones adversas de los mismos.

### **4º. Nivel**

Además de lo anterior, es capaz de analizar diferentes grupos farmacológicos de acuerdo con su acción y, en orden de importancia, para el manejo de una prescripción médica.

### **5º. Nivel**

Puede detectar la situación del paciente con base en un seguimiento de la terapia, y dar recomendaciones para la mejoría del mismo.

### **6º. Nivel**

Es capaz de evaluar las técnicas de dispensación farmacéutica y elaborar diseños para lograr mayor eficiencia y rapidez en su trabajo.

**CÉDULA DE DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN  
PUESTO-PERSONA  
(CEDULA DE DIAGNOSTICO 3)**

Puesto Técnico en Farmacia										
Puesto		CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES MÍNIMAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR BIEN EL PUESTO								
REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE		Dispensación de productos farmacéuticos	Identificación de presentaciones farmacéuticas	Operaciones de despacho	Manejo del P.L.M y VALDEMECUM	Sistema informático de control	Recepción de mercadería de farmacia	Distribución y ordenamiento de mercadería	Sistemas de abastecimiento	Técnicas de ventas de medicamento
NOMBRE DEL EMPLEADO		A1	A2	B	C2	D1	C1	D2	C3	D3
Empleado		4	2	3	3	3	4	3	4	3
Prioridad		4	2	3	3	3	4	3	4	3
Profundidad		3	3	3	3	2	2	0	3	2
Juana Hénara		5	4	4	3	4	4	3	4	3
Alberto Falcon		4	3	4	3	3	3	0	3	2
Arturo de la Torre		4	4	4	3	4	3	0	4	3
Martin Miranda		4	4	4	4	4	3	0	4	3
Luis Villar		1	1	1	3	4	4	3	4	3
Manuel Mendiola		4	4	4	3	4	3	0	4	4
Antonio Cano		2	1	2	3	2	2	1	2	4
Carlos Palacios										

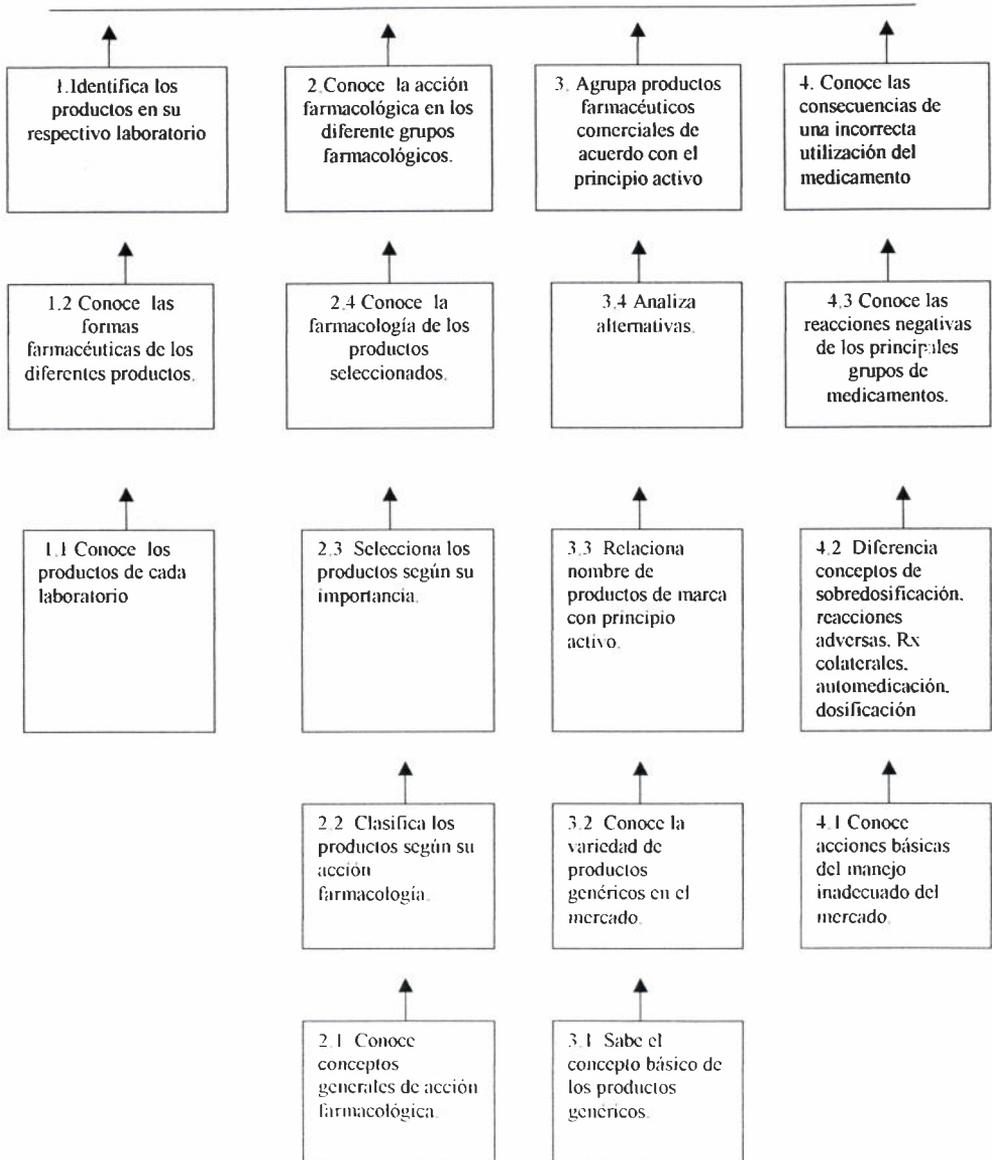
Elaboro

Reviso

Autorizo

## ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS METAS DE INSTRUCCIÓN PARA DISPENSACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

UN TÉCNICO EN FARMACIA CAPAZ DE DISPENSAR CORRECTAMENTE:



## CÉDULA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE (CÉDULA DE DIAGNÓSTICO 4)

Curso: Dispensación de productos farmacéuticos

Duración Estimada:

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Que los técnicos dependientes de farmacia seleccionados para asistir a estos cursos estén en posibilidades de identificar y seleccionar los productos farmacéuticos en sus respectivos laboratorios, así como las formas farmacéuticas y acción farmacológica, para evitar malestar al cliente, que peligre su salud y se pierda la credibilidad de la farmacia.

### CONTENIDO TEMATICO

- I. Identificación de líneas de productos en sus respectivos laboratorios.
- II. Acción farmacológica de grupos farmacológicos
- III. Agrupación de productos de acuerdo con el principio activo.
- IV. Consecuencias por el uso inadecuado de medicamentos.

### INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

- ERWIN TIMOTEO VELASQUEZ O.  
(INTERNO)
- EVELYN MARIELA FLORES B.  
(EXTERNO)

### NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES

- FERNANDO NICOLAS AVILA M.
- ADOLFO MARROQUIN R.
- MAURICIO AVILA M.

FUENTE: Adaptado de grupo CAPINTE