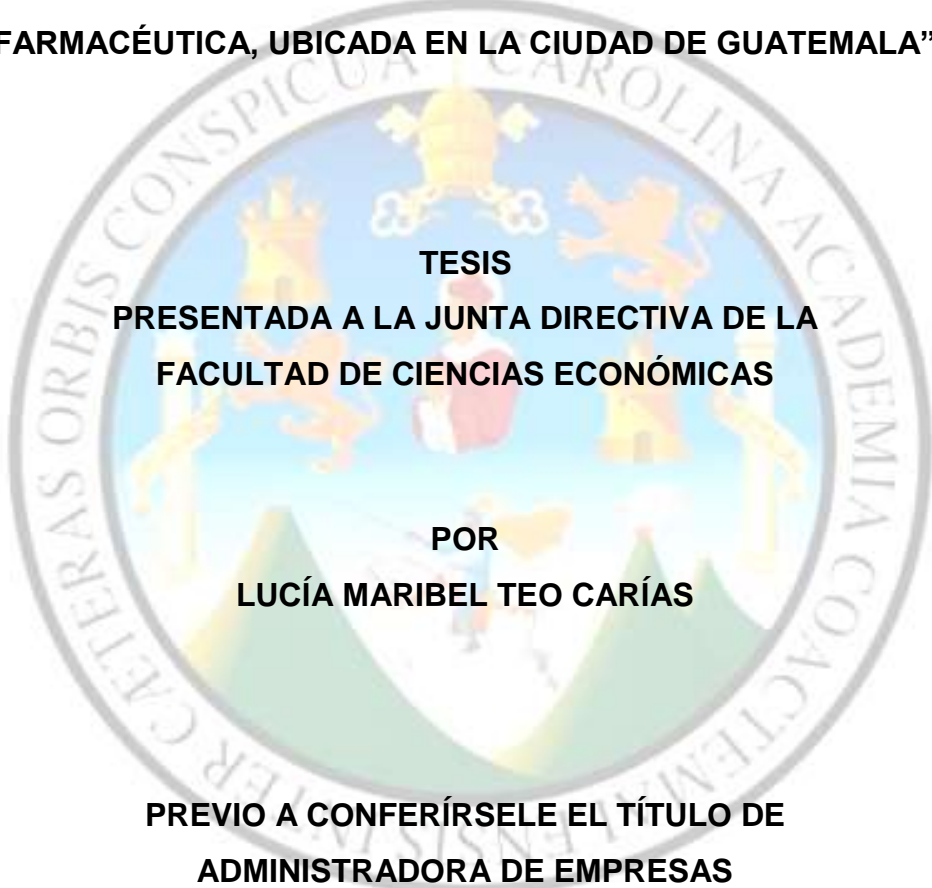


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a crown on top, flanked by two lions. The shield is set against a background of a blue sky and green hills. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEM" is inscribed around the perimeter of the seal.

**TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR
LUCÍA MARIBEL TEO CARÍAS**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.3, del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 6 de noviembre de 2012.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
SECRETARIA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 6 de febrero de 2014

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En cumplimiento con dictamen emitido por su despacho, informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**" elaborado por la estudiante Lucía Maribel Teo Carías, con carné estudiantil 200711272.

Por lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1,804



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

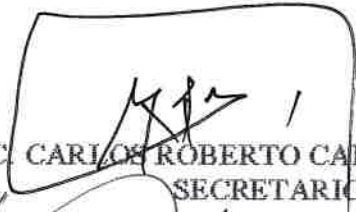
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIEZ DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 19-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 233-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de septiembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante LUCÍA MARIBEL TEO CARIÁS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

- A Dios:** Por su amor incondicional y por darme las fuerzas necesarias para luchar por alcanzar mis sueños.
- A mi Madre:** Por apoyarme todos los días de mi vida, confiar en mí en cualquier circunstancia y motivarme en cada momento.
- A mi Padre:** Por enseñarme a enfrentar los retos con valentía y guiar mi camino hacia el logro de mis sueños.
- A mis Hermanos:** Por su amor, apoyo, comprensión y por ser un ejemplo a seguir.
- A mi futuro Esposo:** Por ser mi mejor amigo, apoyarme incondicionalmente y motivarme a luchar todos los días.
- A la Universidad:** San Carlos de Guatemala por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de estudiar en sus instalaciones.
- A la Facultad:** De Ciencias Económicas, por la calidad de sus docentes y brindar conocimientos de alto nivel a los estudiantes.
- A mi Asesor:** Lic. Ariel de León, por su profesionalismo, apoyo y orientación durante el proceso de elaboración de la tesis.
- A Empresa Farmacéutica:** Por darme la oportunidad y confianza para realizar la investigación en sus instalaciones y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
---------------------	----------

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.2	Empresa privada	1
1.3	Empresa farmacéutica	1
1.4	Administración	2
1.4.1	Proceso administrativo	3
1.4.2	Fases del proceso administrativo	3
1.4.2.1	Planeación	3
1.4.2.2	Organización	7
1.4.2.3	Integración	9
1.5	Gestión del talento humano	11
1.5.1	Procesos de gestión del talento humano	12
1.6	Capacitación	14
1.6.1	Objetivos de la capacitación	15
1.6.2	Factores que afectan la capacitación y el desarrollo	16
1.6.3	Beneficios de la capacitación	16
1.6.4	Métodos de capacitación	17
1.6.5	Técnicas de capacitación	18
1.6.6	Etapas de evolución de la capacitación	20
1.6.7	Proceso de capacitación	22
1.6.7.1	Diagnóstico de necesidades de capacitación DNC	24
1.6.7.2	Diseño del plan de capacitación	29
1.6.7.3	Ejecución del plan de capacitación	32
1.6.7.4	Evaluación del plan de capacitación	34
1.7	Comisión de capacitación	37

1.7.1	Funciones de la comisión de capacitación	37
-------	--	----

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1	Preámbulo	39
2.2	Antecedentes de la empresa farmacéutica	40
2.2.1	Misión	42
2.2.1.1	Visión	42
2.2.1.2	Valores	42
2.2.2	Objetivos	43
2.2.3	Estructura organizacional	44
2.2.4	Productos que ofrece la empresa	47
2.3	Metodología de la investigación	48
2.3.1	Técnicas	49
2.3.2	Instrumentos	49
2.4	Resultados de la investigación, sobre la situación actual del proceso de capacitación en la empresa farmacéutica	52
2.5	Análisis y discusión de resultados	80

CAPÍTULO III

PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1	Justificación	82
3.2	Objetivo general	83
3.2.1	Objetivos específicos	84
3.2.2	Alcance	84

3.2.3	Metas	85
3.2.4	Políticas	85
3.3	Conformación de una Comisión de Capacitación	86
3.4	Diagnóstico de necesidades de capacitación	87
3.5	Diseño y planificación de la capacitación	100
3.6	Ejecución de la capacitación	126
3.7	Evaluación de la capacitación	143
CONCLUSIONES		163
RECOMENDACIONES		165
BIBLIOGRAFÍA		167
ANEXOS		169

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Empleados que conforman los niveles estratégico, táctico y operativo	45
2	Personal que completó el cuestionario	50
3	Aplicación de formato para determinar el tipo de DNC a utilizar	92
4	Guía para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación DNC	94
5	Aplicación de formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación	95
6	Aplicación de formulario para consolidar información de cada área	98
7	Aplicación formulario de requerimientos de capacitación	99
8	Aplicación formulario de problemas detectados en la empresa	103
9	Aplicación formulario problemas prioritarios a resolver	106
10	Aplicación formulario de clasificación de temas por área	108
11	Aplicación formulario de establecimiento de objetivos	109
12	Aplicación formulario de diseño de la capacitación	111
13	Guía de técnicas de capacitación	112
14	Aplicación formulario para elección de proveedores	114
15	Plan de capacitación propuesto para el personal	117
16	Ejemplo formulario de aprobación del diseño y planificación	125
17	Lista de actividades previas a cada evento de capacitación	129
18	Lista de actividades posteriores a cada evento de capacitación	130
19	Escenario 1: Capacitación externa	131

No.	Título	Página
20	Escenario 2: Capacitación con instituciones especializadas y personal de la empresa farmacéutica	133
21	Escenario 2: (Real) Capacitación con instituciones especializadas y personal de la empresa farmacéutica	134
22	Escenario 3: Capacitación interna e INTECAP	137
23	Escenario 3 (Real): Capacitación interna e INTECAP	138
24	Comparativo escenarios para realizar la capacitación	140
25	Ejemplo formulario de aspectos a evaluar a través de la reacción	146
26	Ejemplo de cuestionario para evaluar la reacción	147
27	Ejemplo de guía de observación para evaluar las habilidades	149
28	Ejemplo de guía de observación para evaluar las actitudes	150
29	Ejemplo cuestionario para evaluar el uso adecuado de herramientas de trabajo antes de la capacitación	152
30	Ejemplo cuestionario para evaluar el uso adecuado de herramientas de trabajo después de la capacitación	153
31	Ejemplo de cuestionario para evaluar la conducta antes de la capacitación	155
32	Ejemplo de cuestionario para evaluar la conducta después de la capacitación	156
33	Ejemplo de guía de observación para evaluar los resultados	157
34	Ejemplo de cuestionario para evaluar los resultados	159
35	Indicadores de desempeño sugeridos para evaluar la capacitación	162

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso de gestión del talento humano	12
2	Métodos de capacitación	18
3	Técnicas de capacitación	19
4	Niveles de aprendizaje del proceso de capacitación	23
5	Niveles de análisis para realizar un DNC	25
6	Métodos para realizar un DNC	26
7	Tipos de necesidades de capacitación	29
8	Costos de capacitación	31
9	Características del plan de capacitación	32
10	Valores aplicados en la empresa farmacéutica	43
11	Organigrama general actual	46
12	Procedimiento propuesto para realizar el DNC con base en problemas	89
13	Procedimiento propuesto para realizar el diseño y planeación de la capacitación	101
14	Procedimiento propuesto para realizar la ejecución de la capacitación	127
15	Procedimiento propuesto para realizar la evaluación de la capacitación	144

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Aplicación del DNC según personal administrativo	54
2	Capacitaciones adecuadas al puesto de trabajo según personal administrativo	56
3	Capacitación que se otorga al personal administrativo según directivos	58
4	Existencia de un plan de capacitación para el personal según directivos	59
5	Existencia de un presupuesto para la capacitación de personal según directivos	64
6	Frecuencia con que se realiza la capacitación según personal administrativo	65
7	Personal administrativo que ha recibido capacitaciones	67
8	Personal que recibe capacitación	69
9	Método de capacitación aplicado según directivos	70
10	Disposición de personal para asistir a las capacitaciones asignadas	71
11	Percepción de los empleados sobre el efecto de la capacitación para mejorar el desempeño	72
12	Existencia de un mecanismo para evaluar la capacitación según directivos	74
13	Seguimiento aplicado a las capacitaciones según personal administrativo	75

No.	Título	Página
14	Calificación otorgada a las capacitaciones recibidas según empleados administrativos	77
15	Temas que deben ser fortalecidos según personal administrativo	79

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Deficiencias que presenta el personal administrativo según su criterio	60
2	Deficiencias que presenta el personal según directivos	61

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Cuestionario dirigido al personal	170
2	Cuestionario dirigido a los directivos	175
3	Guía de entrevista para encargado de Recursos Humanos	179
4	Guía de observación	182

INTRODUCCIÓN

El capital humano es un factor indispensable en las organizaciones, por ello es necesario proporcionarles los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requieren para desarrollar el trabajo de manera eficaz y eficiente, esto se logra a través de un proceso de capacitación, el cual representa un medio efectivo para asegurar la formación permanente de los colaboradores en relación a las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo. Además, incentiva la mejora continua y aprovecha el potencial de cada colaborador.

Es importante considerar que para que la capacitación alcance los resultados esperados, se debe establecer un proceso sistemático que promueva el desarrollo integral del personal y de la organización. Este proceso inicia con la detección de necesidades de capacitación, a través de la cual se establecen las necesidades reales de los colaboradores en un momento determinado, después se realiza el diseño y planeación de la capacitación dónde se plantea la forma adecuada de satisfacer las necesidades de aprendizaje detectadas, luego se lleva a cabo la ejecución del programa y por último la evaluación, por medio de la cual se analiza si los objetivos propuestos se alcanzaron.

La presente investigación fue elaborada con la finalidad de proporcionar la información y lineamientos necesarios a la empresa farmacéutica, para la implementación y mejora continua de un proceso de capacitación que permita alcanzar el desempeño óptimo del personal e incrementar el rendimiento individual y grupal de la organización.

El documento está conformado por tres capítulos que describen aspectos importantes del proceso de capacitación y facilitarán la comprensión del lector respecto al tema. El capítulo uno está integrado por la base teórica que sustenta

los conceptos y que servirá como guía para ampliar el conocimiento de temas específicos relacionados al proceso de capacitación de personal.

En el capítulo dos se presentan los resultados derivados de la investigación de campo realizada en la empresa farmacéutica para establecer la situación actual del proceso de capacitación e identificar las deficiencias por las cuales atraviesa, esto permitió justificar la necesidad de implementar un proceso de capacitación en la empresa y desarrollar una propuesta que permita disminuir o erradicar la problemática detectada.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta para la implementación del proceso de capacitación en la empresa y se proporciona los lineamientos e información necesaria para que se ejecute de forma adecuada, de tal manera que permita satisfacer las necesidades de aprendizaje que posee el personal y mejore el desempeño de sus labores.

Por último, se presentan las conclusiones realizadas como resultado de la investigación efectuada, así como sus respectivas recomendaciones, las cuales contribuirán a la toma de decisiones en empresa farmacéutica. Además, se detalla la bibliografía y los sitios web consultados durante el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.” (8: s.p)

Una empresa es una entidad que se dedica a realizar actividades económicas para proporcionar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los demandantes a cambio de dinero. En la actualidad, las empresas deben trabajar arduamente para obtener una ventaja competitiva que les permita brindar soluciones efectivas a los clientes y a través de ello lograr posicionarse en el mercado.

1.2 Empresa privada

“Unidad económica constituida legalmente para la realización de beneficios a través de la actividad productiva o la prestación de servicios, en la que el capital es aportado y poseído por individuos particulares.” (10: s.p)

Una empresa privada es una entidad lucrativa cuya finalidad es la obtención de beneficios económicos a través del intercambio comercial con los demandantes de los productos y/o servicios que ofrecen; para su constitución el capital es aportado por personas particulares.

1.3 Empresa farmacéutica

“La industria farmacéutica es un sector empresarial dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades. Algunas empresas del

sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos 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, disoluciones para inyección, óvulos y supositorios. Esta industria está sujeta a una gran variedad de leyes y reglamentos con respecto a las patentes, las pruebas y la comercialización de los fármacos.” (9: s.p)

Las empresas farmacéuticas tienen como cliente principal al Ministerio de Salud, debido a que éste se encarga de la atención de todos los pacientes del sector público, para lo cual realizan compras de grandes cantidades de insumos médicos por medio de licitaciones. Esto representa un gran reto ya que este tipo de entidades públicas requieren de una serie de documentos, contratos y reglamentos que deben cumplirse para garantizar el cierre de los negocios. Esto significa, que los empleados que forman parte de la industria farmacéutica deben contar con el conocimiento e información necesaria para brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, ya que por tratarse de productos y equipos médicos, se requiere de colaboradores capacitados que puedan proporcionar las respuestas que los clientes y pacientes solicitan, en el momento oportuno.

1.4 Administración

“Es una disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de los que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

La administración moderna se centra en lograr que el recurso humano se convierta en un socio para la organización, debido a que constituyen el capital intelectual que asegura el éxito de toda empresa, en este sentido se podrá aprovechar los recursos de los que se dispone, al contar con personal que posea el conocimiento, información, habilidades, destrezas y manejo de herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de manera eficiente y que contribuyan de manera acertada al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

1.4.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.” (1:25)

Es un proceso integral conformado por cinco fases (Planeación, organización, integración, dirección y control), cada una de las cuales tiene un propósito específico que permitirá al administrador de empresas optimizar los recursos de una empresa de manera eficaz y efectiva.

1.4.2 Fases del proceso administrativo

El proceso administrativo está conformado por cinco fases las cuales permiten planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos de los que se dispone en una empresa. Para el desarrollo de la investigación se considerarán las primeras tres fases del proceso que son: planeación, organización e integración. A continuación se describen las fases mencionadas:

1.4.2.1 Planeación

“Es el proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.” (11:3)

El éxito de una empresa depende en gran medida de la previsión e identificación de riesgos, así como del desarrollo de estrategias para mitigarlos; esto significa plantear objetivos que permitan medir la efectividad de los resultados que se espera obtener, en un período de tiempo determinado. La planeación incluye el establecimiento de la filosofía organizacional, la cual servirá de guía para direccionar los esfuerzos de cada colaborador e incrementará el sentido de compromiso y responsabilidad hacia la empresa.

a) Elementos de planeación

A continuación se describe cada uno de los elementos de planeación:

➤ Misión

“Es la finalidad específica de una organización, que la distingue de otras de su tipo. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (1:45)

El objetivo de la misión es dar a conocer el fin principal de la empresa, tanto a los clientes internos como externos. De esta manera, cada colaborador adoptará una actitud diferente para alcanzar las metas necesarias, que permitirán cumplir este objetivo. Por esta razón es muy importante que todos los miembros de la organización la conozcan y entiendan. La visión y los valores forman parte de la misión y constituyen elementos importantes de la filosofía organizacional, por lo que es importante socializarlos a todos los colaboradores. A continuación se describe cada uno:

➤ Visión

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio.” (11:67)

Es decir, visualizar a la empresa en un futuro próximo; indica lo que la organización desea llegar a ser en un período de tiempo determinado, socializar

la visión a cada colaborador incrementará indudablemente su compromiso hacia la empresa.

➤ **Valores**

“Es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual.” (11:66)

Los valores representan un aspecto muy importante en las organizaciones, de ellos depende en gran medida las actitudes y comportamientos de los miembros de la empresa, por lo cual es necesario que los empleados los conozcan y apliquen de tal manera que puedan actuar de forma correcta, de acuerdo a las creencias que fundamentan la existencia de la organización.

➤ **Objetivos**

“Es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla su misión. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y viene a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados.” (1:46)

Los objetivos deben darse a conocer a todos los miembros de la organización, esto permitirá que se sientan parte activa de la empresa y que contribuyan de una mejor manera al logro de cada uno. Con ello se logrará además, que cada colaborador pueda plantear sus objetivos específicos de acuerdo al puesto de trabajo y el alcance que éstos pueden tener.

➤ **Metas**

“Se define como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección. (1:45)

Las metas constituyen las acciones que cada miembro de la empresa realiza para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, a través de las cuales se logrará alcanzar la finalidad deseada.

➤ **Programas**

“Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de este tipo de plan es el contenido, por lo general desarrollado a largo plazo, en forma de presupuesto de capital, desarrollo y operación.” (1:48)

Un programa permite plasmar las actividades que son necesarias para realizar una actividad determinada, en él deben detallarse los objetivos, estrategias, responsables y tiempos de ejecución, de tal manera que representen una guía a seguir para las personas involucradas y que permitan realizar el seguimiento y control de las actividades, para identificar desviaciones e implementar las acciones correctivas que se consideren pertinentes. Los programas representan una herramienta importante para los administradores porque permiten realizar la previsión de los elementos necesarios para llevar a cabo un proyecto determinado.

➤ **Presupuestos**

“Es un instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo de horas máquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos que refleje los planes.” (1:48)

El presupuesto es un elemento de planeación fundamental, que permite prever los desembolsos que la empresa tendrá que realizar para llevar a cabo un

proyecto determinado, por esta razón es importante que se apegue a la realidad para que los gastos se puedan registrar y provisionar de manera correcta. Además, es importante verificar el cumplimiento de los datos planteados originalmente y de ser necesario realizar los ajustes que se consideren pertinentes.

➤ **Políticas**

“Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.” (16:s.p)

Las políticas constituyen un elemento muy importante, ya que son las reglas básicas por las cuales se rigen los miembros de la organización para que la toma de decisiones sea efectiva, considerando para ello el marco legal y ético de la empresa.

1.4.2.2 Organización

La organización constituye la segunda fase del proceso administrativo. “Parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas.” (11:3)

Organizar significa, distribuir de manera equitativa las funciones de cada unidad de trabajo y establecer niveles de responsabilidad que guíen los esfuerzos al logro de los objetivos planteados por la empresa. Las líneas de mando y jerarquías son indispensables, debido a que delimitan la autoridad de cada miembro del equipo y establecen las vías de comunicación para la resolución de

problemas. La organización incluye la representación gráfica de la estructura organizacional a través de los organigrama, los cuales permiten facilitar el análisis de los puestos que conforman la empresa, los niveles jerárquicos y la relación que existe entre cada uno.

a) Elementos de organización

Los elementos de organización son los siguientes:

➤ Funciones

“Se refiere a las actividades y recursos de la empresa que deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.” (5:s.p)

Constituye cada una de las actividades que realizan los colaboradores en su trabajo diario, éstas deben distribuirse de manera equitativa para evitar sobrecarga de trabajo en algunos empleados y tiempo ocioso en otros. El descriptor de puestos es una herramienta fundamental que permite establecer de manera formal las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

➤ Jerarquías

“La organización como estructura origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.” (5:s.p)

Las jerarquías delimitan la autoridad y responsabilidad de cada nivel dentro de la organización; existen tres niveles jerárquicos: estratégico, táctico y operativo. El nivel estratégico está integrado por los directivos de la empresa, el nivel táctico lo conforman los mandos medios, es decir, los supervisores de cada área y por último el nivel operativo que está compuesto por los colaboradores que se encargan de realizar labores administrativas y operativas.

➤ **Puestos**

“Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos para asignar responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes y habilidades de quien lo ocupa.” (5:s.p)

En algunos casos, es común que se utilicen indistintamente los términos puesto y plaza, sin embargo, es importante mencionar que cada uno tiene un significado diferente; puesto se refiere a la unidad de trabajo que tiene asignada actividades laborales específicas y plaza es la cantidad de puestos de trabajo que pueden existir dentro de una unidad o departamento.

b) Estructura organizacional

“La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.” (11:326)

La estructura organizacional constituye además, la representación gráfica de la empresa a través del organigrama, el cual permite plasmar la estructura de cada departamento y las jerarquías que lo conforman.

1.4.2.3 Integración

Es la tercera fase del proceso administrativo. “Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar, pues además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, recursos materiales, medios financieros y los recursos técnicos que

demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización.” (1:181)

En esta fase del proceso administrativo, se busca vincular de manera racional los recursos humanos, materiales, financieros, y técnicos que posee la empresa y que son necesarios para su funcionamiento, a través de la optimización y desarrollo de cada uno de ellos. La capacitación es parte de la integración, ésta busca crear en los colaboradores aptitudes y actitudes que favorezcan el desempeño eficiente de las actividades laborales y fortalece el conocimiento técnico para incrementar la productividad.

a) Elementos de integración

A continuación se describen los elementos de integración:

➤ Selección

“Es el proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro.” (7:s.p)

Selección se refiere al reclutamiento de personal, a través del cual se proporciona a la empresa el colaborador idóneo para cada puesto de trabajo. Para que este proceso sea efectivo es necesario contar con un perfil de puesto, que especifique los requerimientos que el candidato debe poseer para optar a un determinado cargo.

➤ Introducción

“Es la forma de incorporar a los nuevos miembros de la organización para lograr que se integren de forma óptima y rápida a los procesos y actividades.” (7:s.p)

Es el proceso de inducción que debe llevarse a cabo cuando se integra a la empresa nuevos colaboradores. Para que sea exitoso es importante considerar la filosofía organizacional, objetivos, metas, horarios de trabajo, reglamentos internos, realizar un recorrido por la empresa, así como todos los elementos que sean necesarios para agilizar la incorporación y adaptación del empleado.

➤ **Desarrollo**

“Es un método sistemático, integrado y planeado que se realiza a través de la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal para elevar la eficacia de las personas y de la organización.” (7:s.p)

Consiste en desarrollar cualidades en los colaboradores preparándolos para que sean más productivos y realicen su trabajo de manera eficiente y efectiva, con lo cual contribuirán de manera activa al logro de los objetivos establecidos por la organización.

1.5 Gestión del talento humano

“Es el conjunto integral de actividades de especialistas administradores que indica cómo integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tiene por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización.” (3:9)

La gestión del talento humano está integrada por seis procesos que están orientados a las personas, su finalidad principal es dotar al capital humano de habilidades, competencias, manejo de herramientas y comportamientos que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. Se enfoca en la mejora continua de los colaboradores y vela porque cada uno de ellos alcance de manera eficiente sus objetivos individuales, con lo cual se incrementa el éxito empresarial y beneficia a ambas partes.

1.5.1 Procesos de gestión del talento humano

“Es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos.” (3:15) Los procesos de gestión del talento humano se presentan en el esquema siguiente:



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano.3ª. Edición. México., McGraw-Hill, 2009. Página 15.

A continuación se describen los procesos de gestión del talento humano. Sin embargo, se realizará mayor énfasis al proceso para desarrollar a las personas, debido a que incluye la formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento, los cuales son muy importantes para el tema de investigación.

a) Proceso para integrar a las personas

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas; incluyen el reclutamiento y la selección de personal.” (3:15)

Para que este proceso se realice de manera eficiente, es necesario contar con un procedimiento de reclutamiento y selección establecido de manera formal, para atraer y suministrar a la organización del personal idóneo para cada puesto de trabajo, lo cual contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

b) Proceso para organizar a las personas

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.” (3:15)

La efectividad de este proceso dependerá en gran medida del uso y aplicación del diseño y descripción técnica de puestos, así como de la evaluación del desempeño de los miembros de la empresa, la cual permitirá conocer el rendimiento de los colaboradores y tomar las acciones que se consideren pertinentes para corregir las desviaciones que se detecten. Tanto el diseño y descripción de puestos como la evaluación del desempeño, son fuentes de información importante que pueden considerarse para detectar las necesidades de aprendizaje del personal, por lo que deben ser procesos formales que proporcionen información objetiva y confiable.

c) Proceso para recompensar a las personas

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.” (3:15)

Recompensar no implica únicamente el factor económico, la satisfacción de los colaboradores se logra a través de aspectos como prestaciones y programas de incentivos. Además, es importante considerar las necesidades de los empleados para lo cual puede tomarse como referencia la pirámide de Abraham Maslow, en dónde se incluye una escala de necesidades de 5 niveles: fisiológicas, seguridad,

afiliación, reconocimiento y autorrealización. Estos cinco niveles consideran todas las necesidades de una persona, desde las básicas hasta las más elevadas como motivación de crecimiento y realización personal.

d) Proceso para desarrollar a las personas

“Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios, el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.” (3:15)

Este proceso busca principalmente el crecimiento de los colaboradores y estimular un desempeño eficiente a través de la mejora continua. Para ello es preciso capacitar e instruir al personal y dotarlo de la información necesaria para que realice su trabajo de manera adecuada. En la industria farmacéutica, la capacitación desempeña un papel fundamental, debido a que existe una serie de regulaciones que deben cumplirse para no infringir la legislación aplicable a medicamentos. También es muy importante la eficiencia y eficacia para desarrollar el trabajo, ya que las actividades que se realizan están orientadas a salvar la vida de los pacientes.

1.6 Capacitación

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en su trabajo.” (3:371)

La capacitación busca preparar a las personas y proporcionarles las herramientas, conocimientos, actitudes e información específica para optimizar los procesos y realizar el trabajo de manera eficaz y eficiente, lo cual contribuirá

indudablemente al logro de los objetivos organizacionales. Así mismo, se logrará crear en el empleado un sentido de compromiso y responsabilidad hacia la empresa y permitirá disminuir costos relacionados a errores cometidos por falta de instrucción para realizar el trabajo.

En la empresa farmacéutica la capacitación es un elemento muy importante, debido a que es indispensable que el personal posea los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente. Para lograrlo es preciso alinear los objetivos de los jefes inmediatos y colaboradores para facilitar la cooperación de ambas partes y establecer de manera oportuna los resultados que se espera obtener de la capacitación. De acuerdo a ello, la capacitación será considerada como una inversión y no un gasto, debido a que por medio de ella se logrará fortalecer las áreas de oportunidad de los colaboradores y dotar a la empresa de personal calificado.

1.6.1 Objetivos de la capacitación

La finalidad de la capacitación es desarrollar colaboradores capaces de realizar el trabajo de manera adecuada, basado en la mejora continua y la adquisición de nuevos conocimientos que permitan agilizar los procesos para brindar productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. Entre los objetivos principales de la capacitación se encuentran los siguientes:

- “Incrementar la productividad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Facilitar la supervisión del personal
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales.” (14:s.p)

1.6.2 Factores que afectan la capacitación y el desarrollo

En las empresas existe una serie de factores que limitan la posibilidad de que la capacitación se lleve a cabo de forma adecuada y dificultan el logro de los objetivos propuestos. La resistencia al cambio es uno de los elementos que más influye en el proceso de capacitación, debido a que para crear un ambiente que promueva el desarrollo es indispensable que todos los miembros de la organización estén dispuestos a adquirir nuevos conocimientos y adoptar actitudes diferentes para mejorar el trabajo. También existen otros factores entre los que se puede mencionar:

- “El apoyo de la alta gerencia
- El compromiso de los especialistas
- Los avances tecnológicos
- La complejidad de la organización
- Los principios del aprendizaje.” (3:373)

Para que la capacitación sea efectiva es importante que se analicen los factores mencionados, ya que éstos pueden impactar en el desarrollo eficiente de la capacitación y generar que los objetivos propuestos se vean afectados.

1.6.3 Beneficios de la capacitación

La capacitación representa beneficios importantes para las organizaciones, para poder obtenerlos es necesaria la implementación de un proceso formal que permita desarrollar la capacitación de forma exitosa, a través de ello se logrará alcanzar un crecimiento integral de los colaboradores y de la empresa. Algunos de los beneficios de la capacitación son:

- “Promueve el desarrollo del personal y de la organización.
- Propicia y fortalece el conocimiento técnico para mejorar el desempeño
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Mejora la relación jefes-trabajadores
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.” (2:s.p)

Los beneficios constituyen oportunidades de mejorar continuamente, optimizar los procesos, reducir los desperdicios y desarrollar colaboradores eficientes que trabajen en conjunto para alcanzar las metas trazadas.

1.6.4 Métodos de capacitación

Los métodos de capacitación pueden clasificarse en dos grandes grupos: dentro del lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo. A continuación se describe cada uno de ellos:

a) Dentro del lugar de trabajo

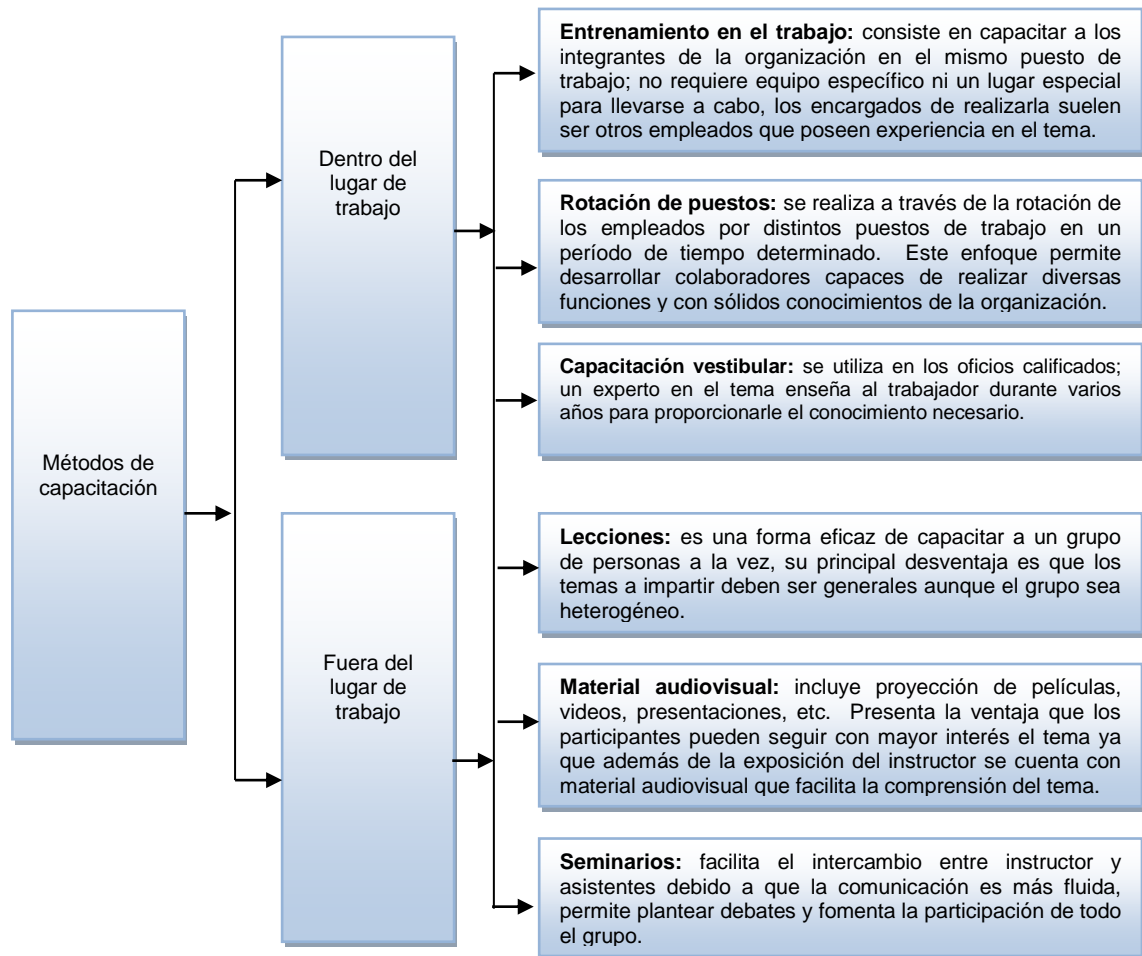
En el método de capacitación dentro del lugar de trabajo se consideran las fuentes de conocimiento internas que posee la empresa, como por ejemplo: entrenamiento en el trabajo, rotación de puestos y capacitación vestibular. Con este método se pretende aprovechar, desarrollar y promover el talento interno y convertir en facilitadores a miembros de la organización.

b) Fuera del lugar de trabajo

Por medio de este método se incorpora a la empresa conocimientos especializados, al acudir a instituciones que poseen amplia experiencia en temas específicos para fortalecer el conocimiento que posee el personal, lo que permitirá implementar mejoras en los procesos y agilizar el trabajo.

En el siguiente esquema se detallan los elementos de cada método de capacitación:

Esquema 2 Métodos de capacitación



Fuente: elaboración propia con base a Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José. Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. 1ª. Edición. México, Pearson Educación 2011. Página 9

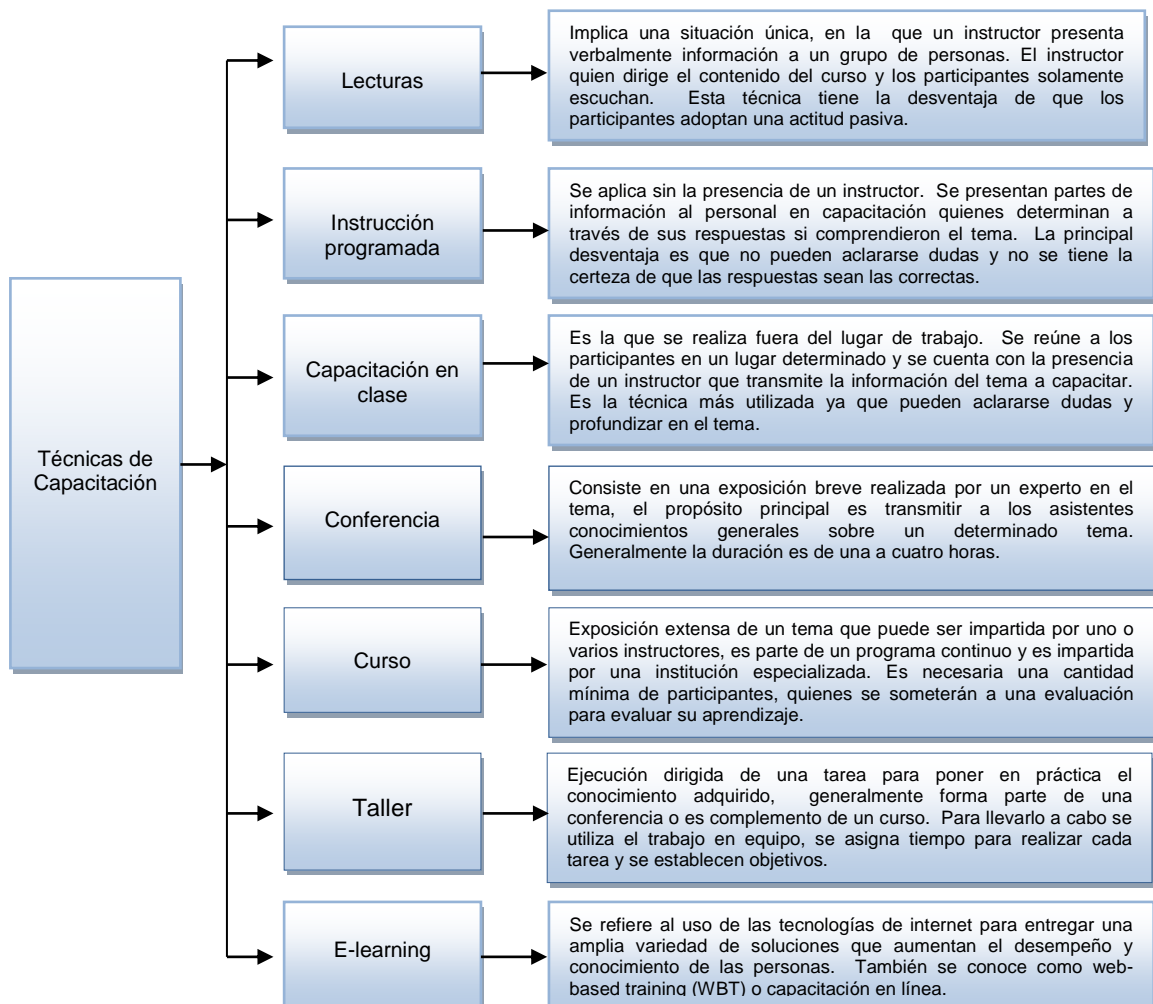
1.6.5 Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, para elegir cuál es la adecuada se debe examinar a profundidad las necesidades particulares de la empresa, de los

colaboradores y los recursos de los que se dispone con la finalidad de optimizarlos y garantizar que la capacitación esté orientada a fortalecer las áreas en las que se observan oportunidades de mejora. Adicional a ello, es importante evaluar el presupuesto que la empresa tiene designado para capacitar al personal.

Esquema 3

Técnicas de capacitación



Fuente: elaboración propia, año 2013

1.6.6 Etapas de evolución de la capacitación

Existen cuatro etapas por las que atraviesa un proceso de capacitación a lo largo de su existencia en una empresa. Es importante establecer de forma oportuna la etapa en la que se encuentra la capacitación, para poder tomar decisiones adecuadas e implementar las acciones que se consideren necesarias. A continuación se realiza una descripción de cada una de ellas:

a) Iniciación

“Tiene sus antecedentes en las primeras acciones de la capacitación, ya sea con el fin de cumplir con los requisitos legales en la materia o bien intentando resolver problemas a través de cursos y eventos de capacitación.” (15:91)

En la etapa de iniciación generalmente la empresa no posee un proceso de capacitación establecido de manera formal, realizan actividades sin considerar ningún tipo de planeación para resolver los problemas que presentan los colaboradores al momento de realizar su trabajo. Además, no se elabora un análisis previo para determinar las necesidades reales de aprendizaje.

b) Crecimiento

“El sistema inicia su crecimiento por medio del desarrollo de una tecnología propia de capacitación y de los métodos que, en particular, servirán para satisfacer sus necesidades específicas. El objetivo de esta segunda etapa es darle forma propia al sistema de capacitación y realizar aquellos trabajos que dejen un cimiento sólido al proceso.” (15:91)

La finalidad de la etapa de crecimiento es iniciar la implementación de un proceso de capacitación de manera formal en la empresa y desarrollar las bases que deben ser consideradas para garantizar que se obtengan los resultados esperados de la capacitación.

c) Consolidación

“En la tercera etapa se debe pensar y reflexionar sobre lo que podría mejorar, qué cosas fueron útiles en el pasado pero ahora ya no lo son, o qué nuevos conceptos o elementos deberá incorporarse al sistema, es el momento de efectuar los ajustes finales para llegar a la madurez.” (15:91)

En la etapa de consolidación es importante analizar de manera constante los resultados obtenidos a través del proceso de capacitación y actualizarlo de forma periódica, de tal manera que se puedan realizar los ajustes que se consideren necesarios de acuerdo a los nuevos requerimientos de los empleados y de la organización.

d) Normalización

“Es la etapa más avanzada de un sistema de capacitación. En ella el capacitador se convierte en un asesor y solucionador de problemas y no solo en un vínculo para transmitir conocimientos. No se debe entender como una etapa final, sino como un estado ideal al que se aspira llegar.” (15:91)

La normalización es el nivel más elevado al que se aspira llegar en el proceso de capacitación, en dónde todas las fases están establecidas de manera formal para garantizar que funcione de forma correcta. Sin embargo, siempre es importante innovar y desafiar el status quo por lo que no debe considerarse como una etapa final, por el contrario debe predominar la mejora continua y buscar nuevas alternativas para trascender.

Para que la investigación sea efectiva, es necesario establecer la etapa en la cual se encuentra el proceso de capacitación en la actualidad en la empresa farmacéutica, esto permitirá identificar de mejor manera las posibles soluciones a los problemas encontrados y determinar las acciones correctivas pertinentes para alcanzar la efectividad deseada.

1.6.7 Proceso de capacitación

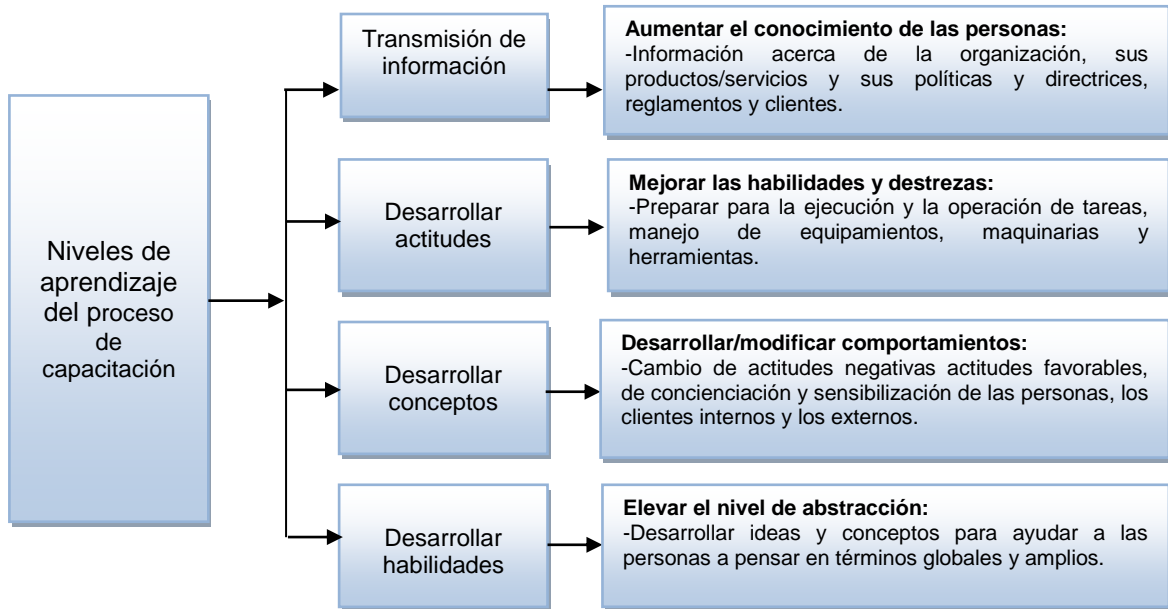
“Es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas que implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción, la evaluación y el control de los resultados.” (3:376)

Para que un proceso de capacitación sea efectivo es importante considerar las cuatro etapas que lo conforman e implementar cada una de ellas de acuerdo a los requerimientos específicos de los colaboradores y de la organización. También debe existir retroalimentación del proceso, a través de lo cual podrá analizarse si es necesario realizar ajustes que permitan alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

En el siguiente esquema se presentan los niveles de aprendizaje que pueden adquirir los colaboradores a través del proceso de capacitación, con lo cual lograrán mejorar los métodos de trabajo actuales y agilizar los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes. Es importante considerar que para que el proceso de capacitación alcance los resultados esperados, se debe contar con la disposición e interés de los colaboradores para participar de forma activa a través de la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de actitudes, conceptos y habilidades que promuevan el crecimiento individual y organizacional.

Esquema 4

Niveles de aprendizaje del proceso de capacitación



Fuente: Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano.3ª. Edición. México., McGraw-Hill, 2009. Página 376.

El proceso de capacitación está conformado por cuatro etapas que son: diagnóstico de necesidades de capacitación, en donde se establecen los requerimientos de aprendizaje del personal; diseño y planeación que se refiere a la planificación de las acciones de capacitación tomando como base el DNC realizado previamente e incluye el establecimiento de objetivos, desarrollo de programas y elaboración de presupuesto; ejecución la cual se enfoca en la conducción e implantación del programa de capacitación y por último la evaluación, que permite verificar si el proceso cumplió con los objetivos planteados por la empresa, para ello es necesario que exista retroalimentación que permita conocer las áreas que aún necesitan ser fortalecidas para que el proceso obtenga el éxito esperado. A continuación se describe de forma detallada cada una de las etapas:

1.6.7.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación DNC

“Es la parte medular del proceso de capacitación, 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 DNC es la primera tarea de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento.” (15:110)

El DNC constituye un aspecto fundamental del cual depende en gran medida el éxito de un plan de capacitación, ya que permite identificar con certeza las necesidades particulares de cada empresa en materia de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que deben poseer los colaboradores para que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos propuestos.

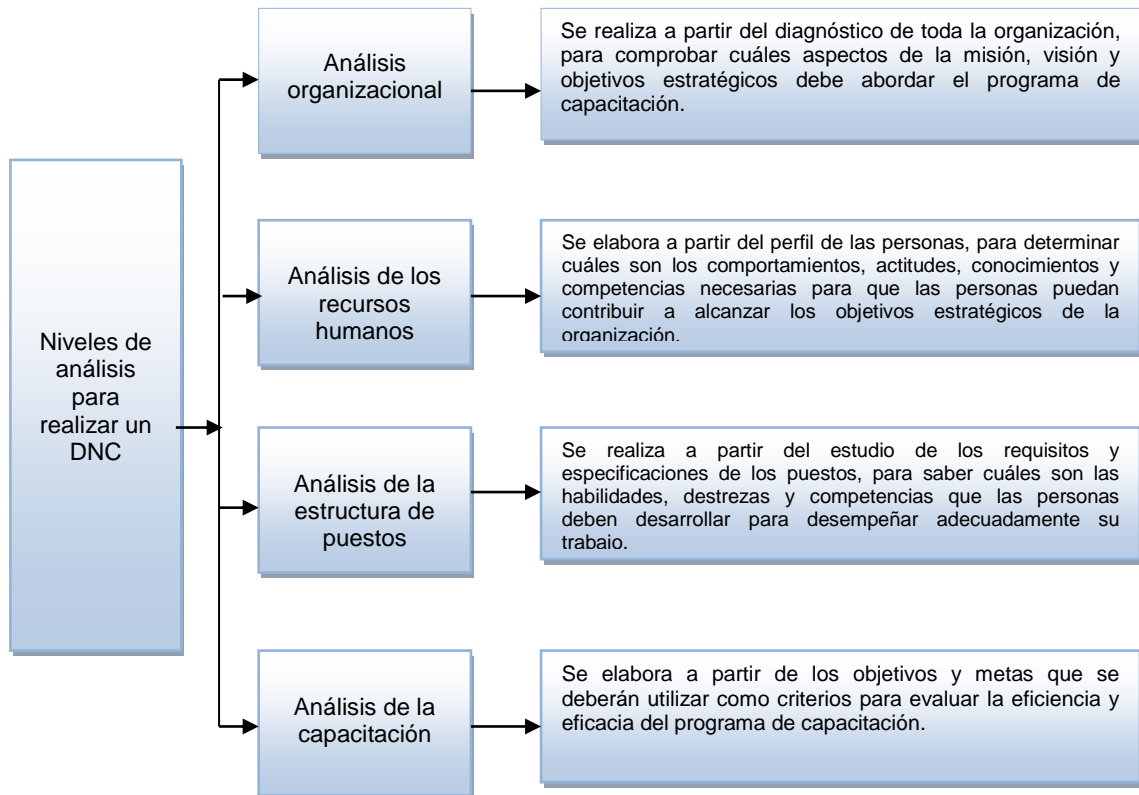
En la empresa farmacéutica, este es un aspecto muy importante que permitirá conocer las necesidades específicas para desarrollar un plan de capacitación que este orientado a fortalecer las áreas de oportunidad de acuerdo a cada puesto de trabajo.

a) Niveles de análisis para realizar un DNC

Existen varios niveles de análisis para determinar que habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Entre ellos se puede mencionar: análisis organizacional, análisis de los recursos humanos, análisis de la estructura de puestos y análisis de la capacitación. En el siguiente esquema se describe cada uno:

Esquema 5

Niveles de análisis para realizar un DNC



Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato I. Gestión del Talento Humano. 3a. ed. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2009. Página 378

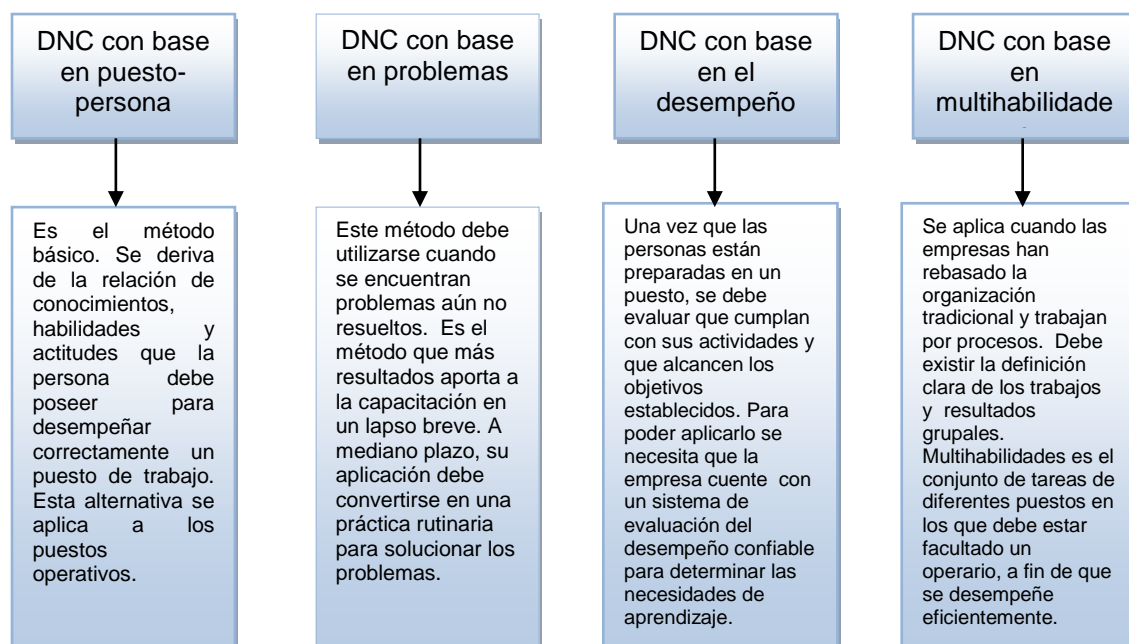
Para que el DNC se realice de manera adecuada, es necesario evaluar cuál de los niveles de análisis mencionados anteriormente, se adapta a las necesidades particulares de la empresa farmacéutica, esto permitirá elaborarlo de acuerdo a los requerimientos específicos de la organización.

b) Métodos para realizar un DNC

Para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación existen cuatro métodos, los cuales necesitan información específica y objetiva para poder desarrollarlos. El DNC con base en puesto persona, requiere de la descripción

técnica de puestos para identificar las brechas de capacitación y determinar las necesidades de aprendizaje; el DNC con base en problemas se emplea cuando en la empresa existen problemas no resueltos; el DNC con base en el desempeño hace uso de la información obtenida a través del sistema de evaluación del desempeño para establecer los requerimientos de capacitación y por último el DNC con base en multihabilidades se aplica cuando la empresa trabaja por procesos. En el esquema siguiente se describen los métodos para realizar un DNC:

Esquema 6 Métodos para realizar un DNC



Fuente: elaboración propia con base a Pinto Villatoro R. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1a. ed. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. Página 144

Es importante considerar que la elección del método para realizar el DNC puede influir en el éxito o fracaso del proceso de capacitación, por lo cual debe analizarse a profundidad las necesidades reales de la empresa y los resultados que se pretenden alcanzar.

- **DNC con base en problemas**

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 e implica decisiones mayores. Este método representa una gran oportunidad para lograr resultados importantes en el corto plazo.

Se enfoca en resolver problemas generados por falta de capacitación, entre ellos se puede mencionar: quejas, rechazos, retrabajos, costos y gastos innecesarios, multas, rotación de personal, retrasos en los procesos, repetición de errores, entre otros.

- **Cómo se aplica el DNC con base en problemas**

“A través de la entrevista con supervisores, gerentes y líderes de proyectos, se definen 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.” (15:137)

Este método se basa en la información proporcionada por los mandos medios, quienes determinan los problemas de los miembros de su equipo de trabajo a través de un análisis causa-efecto, para posteriormente establecer si los problemas identificados pueden disminuirse o erradicarse por medio de acciones de capacitación, con el objetivo de fortalecer áreas específicas de acuerdo a las necesidades de los colaboradores y de la empresa.

- **Ventajas del DNC con base en problemas**

La aplicación del método de DNC con base en problemas representa una serie de ventajas para las empresas. Además, por medio de este método pueden obtenerse resultados efectivos en un lapso breve. Entre las principales ventajas se puede mencionar:

- “Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados
- Establece confianza cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles
- Incorpora a personal de diferentes áreas
- Proporciona claridad a las partes involucradas
- Contribuye a la comunicación productiva
- Se integra un expediente para ser tomado como referencia en el futuro
- Facilita la definición de problemas.” (15:137)

- **Desventajas del DNC con base en problemas**

Existe una serie de factores que deben ser considerados al tomar la decisión de utilizar el DNC con base en problemas, debido a que implementarlo puede generar las siguientes desventajas para las empresas:

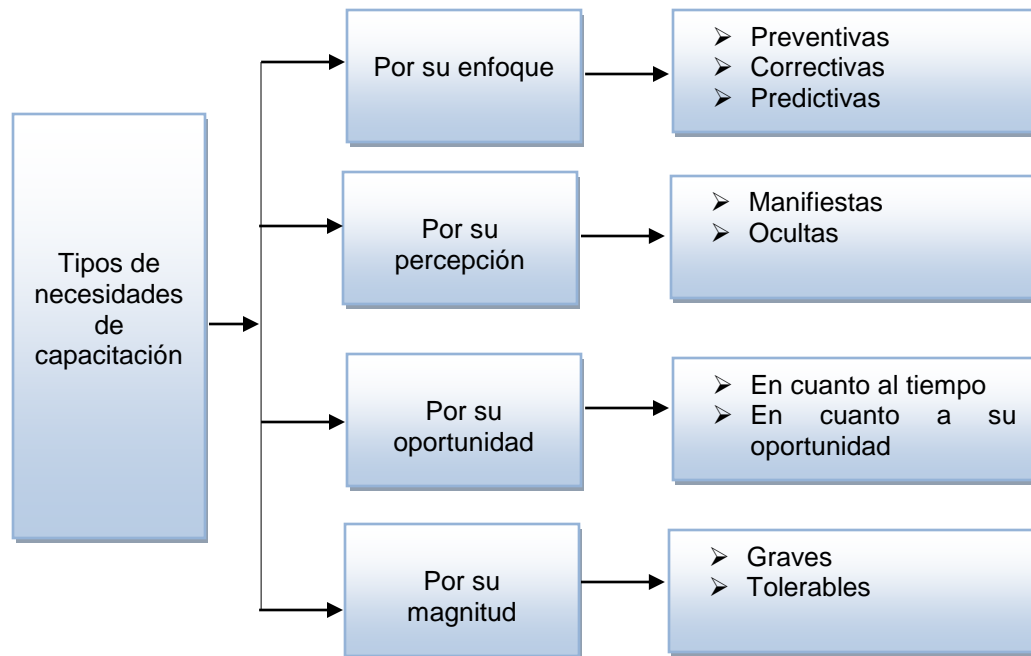
- “No aplica en empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones.
- En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios de DNC.” (15:139)

c) Tipos de necesidades de capacitación

A continuación se presentan los distintos tipos de necesidades de capacitación, los cuales se clasifican en cuatro grupos: por su enfoque, por su percepción, por su oportunidad y por su magnitud. Esta información se observa en el esquema siguiente:

Esquema 7

Tipos de necesidades de capacitación



Fuente: elaboración propia con base a Pinto Villatoro R. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1a. ed. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. Página 120

1.6.7.2 Diseño del plan de capacitación

“Es la segunda etapa del proceso, se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización, de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado.” (3:379)

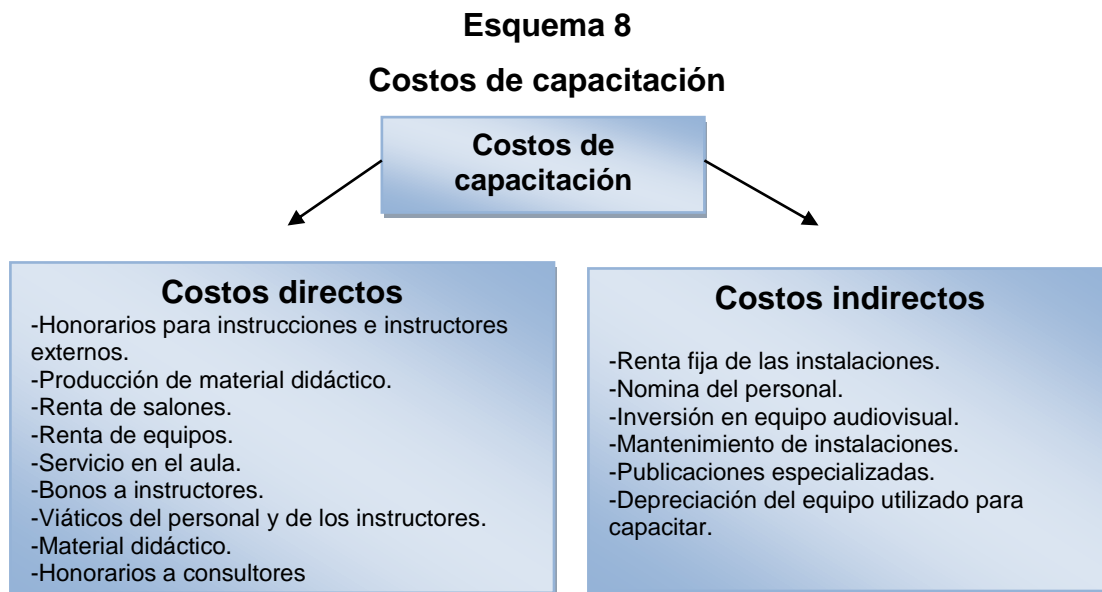
Se refiere a la planificación integral de cada uno de los componentes del plan de capacitación, para lo cual deben establecerse objetivos, elaborarse planes y

programas y plantear un presupuesto para la capacitación. Es importante mencionar que el plan debe responder a las necesidades particulares de la empresa y estar orientado a satisfacerlas para garantizar que se solucione la problemática detectada en el proceso de capacitación.

El diseño y planeación debe tomar como base la información obtenida a través del diagnóstico de necesidades de capacitación realizado previamente, con lo cual se garantizará que los temas y subtemas a incluir en el plan de capacitación estén enfocados a satisfacer los requerimientos de aprendizaje de los colaboradores y de la organización. Además, se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Establecimiento de objetivos:** constituyen la base para determinar el resultado que se espera obtener del plan de capacitación, éstos deben ser medibles y cuantificables para poder determinar el éxito del plan.
- **Elaboración de planes y programas:** se refiere al diseño del plan de capacitación, en el que deben considerarse elementos como: temas a capacitar, subtemas, objetivos, metas, horarios sugeridos, cantidad de participantes, duración estimada del evento de capacitación, lugar en que se llevará a cabo, técnica a utilizar, responsable de dirigir el curso, costo para realizar el evento, etc.
- **Presupuesto asignado para la capacitación:** se debe considerar que el factor económico es un aspecto muy importante, debido a que el proceso de capacitación requiere de inversión para fortalecer el conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes del capital humano. Por esta razón, el presupuesto debe apegarse a la realidad y de ser necesario realizar los ajustes que se consideren pertinentes de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

En el siguiente esquema se presentan los rubros que deben ser considerados para la elaboración del presupuesto:



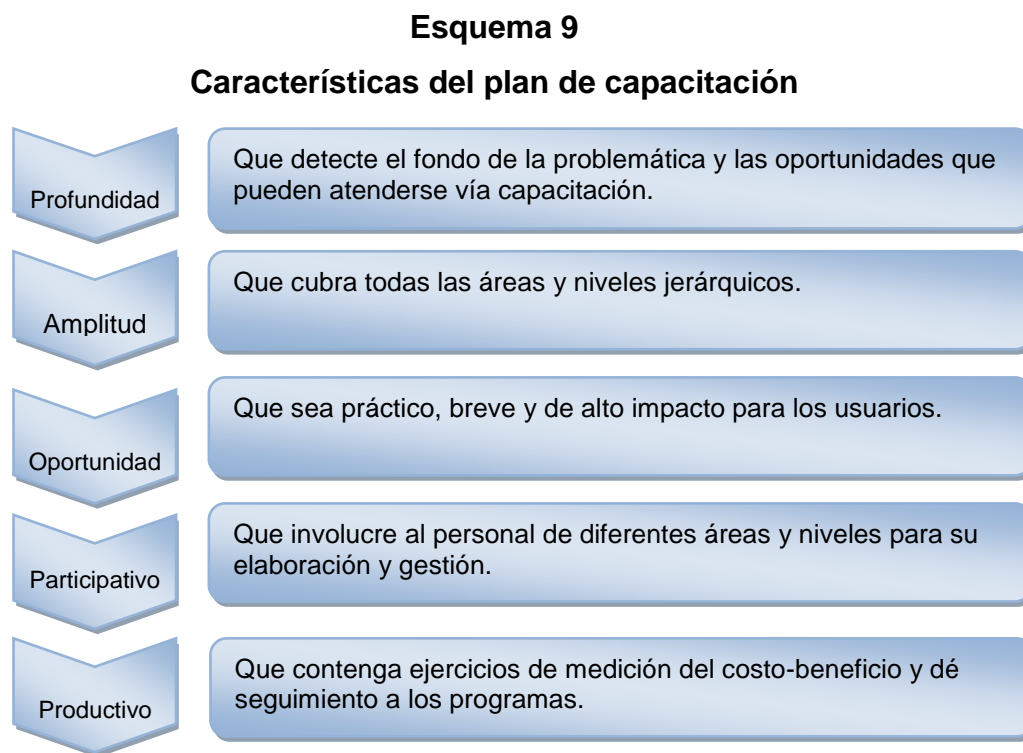
Pinto Villatoro Roberto, Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1ª. Edición. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. Página 164.

a) Plan de capacitación

“Es el documento ejecutivo guía para acordar con los directivos las acciones a seguir en el entrenamiento al personal con base en los resultados del diagnóstico, la observancia de las políticas y en el compromiso de participación conjunta.” (15:166)

Para que el plan de capacitación represente una herramienta valiosa para la empresa farmacéutica, debe realizarse previamente una detección de necesidades de capacitación que permita establecer las áreas que deben ser fortalecidas, de tal manera que los esfuerzos estén direccionados de forma adecuada y se logre elaborar un plan que satisfaga las necesidades particulares de la empresa.

Además, es importante considerar las características básicas que debe poseer el plan de capacitación para que sea efectivo y alcance los resultados deseados por la organización, entre ellas se puede mencionar: profundidad, amplitud, oportunidad, participativo y productivo. En el esquema siguiente se describen dichas características:



Pinto Villatoro Roberto, Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1ª. Edición. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. Página 167.

1.6.7.3 Ejecución del plan de capacitación

“La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.” (3:381)

En esta fase es importante crear un sentido de responsabilidad entre los involucrados en el proceso de capacitación, es decir, la organización, el instructor y los participantes. El éxito del proceso dependerá de la interacción adecuada de cada uno de ellos, por lo cual se debe adecuar a las necesidades reales de la empresa para brindar una solución a los problemas diagnosticados a través del DNC e incentivar el compromiso de cada una de las partes. Además, es importante designar al personal responsable de supervisar el desarrollo y cumplimiento de cada actividad a realizar. La ejecución comprende los siguientes aspectos:

- **Contratación de servicios:** para seleccionar al proveedor de la capacitación, el cual puede ser interno o externo, es necesario realizar un análisis profundo y evaluar el costo-beneficio que representará la decisión de optar por un servicio determinado, para lo cual es importante considerar las necesidades de la empresa y de los colaboradores para garantizar que el proceso de enseñanza aprendizaje sea efectivo.
- **Coordinación de eventos:** consiste en establecer la logística del plan de capacitación, en la cual deben considerarse diversos aspectos como: lugar, fecha, cantidad de participantes, material requerido, equipos, mobiliario, etc. Es decir, coordinar todos los elementos necesarios para desarrollar los eventos de capacitación de forma exitosa.
- **Control administrativo y presupuestal:** es un análisis continuo de los recursos asignados para la capacitación, su objetivo principal es identificar desviaciones y realizar los ajustes que se consideren pertinentes de acuerdo a las necesidades reales de la empresa.

1.6.7.4 Evaluación del plan de capacitación

“Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisface las necesidades de la organización.” (3:388)

Para garantizar que el plan de capacitación alcanzó los resultados esperados, es necesario realizar una evaluación que permita conocer los logros que se obtuvieron y si éstos representaron una reacción positiva en los colaboradores, para ello existen varios parámetros de medición, los cuales se presentan a continuación:

- **“La reacción:** mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, etc.” (3:388)

La evaluación de la reacción significa analizar la percepción de los colaboradores en relación a aspectos específicos de la capacitación tales como: importancia del tema que se capacitó, logística del evento, material didáctico, instalaciones donde se realizó el evento, etc. Además, se debe evaluar el desempeño del instructor a través de elementos como: manejo del tema, resolución de preguntas, puntualidad, disposición e interés demostrado a los participantes del curso, entre otros.

- **“Lo aprendido:** evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.” (3:388)

Una vez que los colaboradores han participado en el proceso de capacitación, es indispensable medir y analizar si se adquirieron nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y mejoras en el manejo de herramientas de trabajo como resultado de la capacitación. Esta evaluación puede realizarse a través de cuestionarios con preguntas relacionadas al tema que se impartió, lo cual permitirá realizar un análisis comparativo de la información.

- **“El desempeño:** evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento.” (3:388)

Consiste en evaluar las habilidades y actitudes que los empleados adquieren por medio de las capacitaciones que han recibido y como éstas influyen de manera positiva en el desarrollo de sus actividades laborales. Puede realizarse por medio de observaciones directas de los colaboradores en su puesto de trabajo, las cuales pueden llevarse a cabo antes y después de haber participado en el evento de capacitación para obtener información precisa y confiable.

- **“El resultado:** se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Esta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo de ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.” (3:388)

Se refiere a la medición de los resultados obtenidos como consecuencia de las capacitaciones en las que han participado los colaboradores y como esto influye en aspectos importantes relacionados al negocio.

Para medir la efectividad del proceso de capacitación de forma integral, es importante considerar los niveles descritos, a través de lo cual se realizará una evaluación profunda de la reacción de los participantes ante las capacitaciones recibidas, los conocimientos que se adquirieron como resultado de su participación, las modificaciones que se han observado en su conducta y los resultados que se obtuvieron del proceso en relación a temas importantes del negocio. Evaluar el proceso de capacitación permitirá conocer el alcance y los resultados obtenidos tanto en los colaboradores, como la mejora en los procesos de la empresa, así como identificar cuáles son las acciones que deben realizarse para dar seguimiento a los temas que aún necesitan ser fortalecidos.

a) Indicadores de desempeño

Para medir el proceso de capacitación de forma cuantitativa existen indicadores de desempeño (KPI por sus siglas en inglés), que permiten obtener información estadística, financiera y administrativa que facilita la toma de decisiones para los mandos medios de la empresa; para poder aplicarlos es necesario disponer de información como: costo que representa el problema en la empresa, costo total de la capacitación, cantidad de empleados capacitados, entre otros.

A continuación se presentan algunos de los indicadores:

- Rendimiento sobre la inversión
- Costo de la capacitación por empleado
- Cobertura de la capacitación
- Calidad de la capacitación
- Nivel de aprobación de las pruebas
- Nivel de cobertura del presupuesto

1.7 Comisión de capacitación

“La comisión es el órgano técnico-administrativo, que está integrado en forma bipartita (trabajador y patrón) que tiene como propósito promover y supervisar las actividades de capacitación y adiestramiento de los recursos humanos de la empresa, institución u organización.

Los procesos de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de una organización, requieren de planeación, operación y evaluación de programas y actividades tendientes a satisfacer sus carencias de conocimientos y habilidades, con el afán de mejorar su actuación en sus puestos de trabajo.” (4:s.p)

En las empresas que no cuentan con un departamento de capacitación que se encargue de coordinar las actividades y elementos necesarios para el desarrollo del proceso de capacitación, así como el seguimiento y retroalimentación requerida para que sea efectivo y se alcancen los objetivos propuestos, es importante la creación de una comisión que participe de forma activa en el proceso y brinde el apoyo necesario para alcanzar los resultados deseados.

La comisión puede estar integrada por miembros de los mandos medios, así como representantes de las distintas áreas de la empresa con la finalidad de que velen para que se satisfagan las necesidades de aprendizaje de los miembros de su equipo de trabajo y promuevan un ambiente adecuado para que los colaboradores estén dispuestos a formar parte del proceso de capacitación.

1.7.1 Funciones de la comisión de capacitación

Para que el desempeño de la comisión de capacitación sea efectivo, es necesario que se conozcan las funciones que deben realizar para dar soporte al proceso de capacitación. Entre las funciones principales se encuentran:

- “Participar en el diseño, levantamiento y análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Vigilar la instrumentación y operación del programa de capacitación.
- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar el entrenamiento, proponiendo métodos, procedimientos y políticas.
- Coadyuvar en la evaluación de la operación y resultados de las acciones de capacitación.
- Autenticar las constancias de habilidades generales.
- Diseñar y aplicar conjuntamente con el área de capacitación los exámenes de conocimientos necesarios, cuando un trabajador los solicite.
- Dictaminar sobre el otorgamiento de constancias de habilidades laborales a aquellos trabajadores que hayan sido capacitados.” (4:s.p)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Preámbulo

La empresa farmacéutica se dedica al cuidado de la salud de pacientes a través de la comercialización de productos para enfermedades crónicas como: deficiencias renales, cáncer y hemofilia. Además, brinda una amplia variedad de soluciones intravenosas, anestésicos y sueros para nutrición parenteral. Para la industria farmacéutica es importante contar con personal altamente calificado que sea capaz de realizar el trabajo de manera eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes y pacientes, tomando en consideración que las actividades que realizan están enfocadas a resguardar la integridad física de los pacientes.

En la actualidad la empresa no posee un proceso de capacitación establecido de manera formal y no cuenta con un departamento de capacitación que se encargue de coordinar las actividades relacionadas al adiestramiento de los colaboradores. La Especialista de Recursos Humanos es quien tiene a cargo todos los aspectos involucrados en la administración del capital humano para Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Venezuela. Esta es una de las razones por las cuales no se le ha prestado la atención necesaria al proceso de capacitación, debido a que existe sobrecarga de trabajo y bajo conocimiento de los procedimientos y lineamientos técnicos necesarios para implementar el proceso, también se desconoce la importancia que representa la actualización constante en los empleados.

La empresa brinda capacitación al personal de forma anual, sin embargo para asignar los temas no se realiza un análisis previo para conocer las necesidades reales de aprendizaje de los empleados; son los directivos quienes determinan con base a su experiencia los temas que serán fortalecidos. Además, no se cuenta con un plan de capacitación y no se aplica un mecanismo formal para evaluar la efectividad de los cursos que se imparten, lo que ha generado deficiencias como: subutilización de equipos y herramientas de trabajo, retrasos en los procesos, repetición de errores, desperdicio de materiales y gastos innecesarios generados por los colaboradores, entre otros.

Existe una herramienta en la intranet llamada Isotrain donde se asignan cursos a los colaboradores, quienes para realizarlos deben leer material escrito y responder cuestionarios con preguntas relacionadas al tema. Sin embargo, no los realizan debido a que consideran que no son importantes porque no están relacionados con el puesto de trabajo que desempeñan.

En este capítulo se presenta la descripción, evaluación y análisis de la situación actual del proceso de capacitación en la empresa farmacéutica. Previo a desarrollar el análisis y discusión de los resultados obtenidos, se exponen los antecedentes y la metodología empleada para realizar la investigación.

2.2 Antecedentes de la empresa farmacéutica

La empresa se dedica a la comercialización y distribución de productos y equipo farmacéutico en todo el país, realiza una labor muy importante ya que brinda la oportunidad de poseer una calidad de vida digna a las personas que poseen algún tipo de enfermedad, especialmente deficiencias renales.

La compañía se fundó como el primer fabricante de soluciones intravenosas preparadas con fines comerciales, en el año 1931. Durante sus primeros dos

años la empresa distribuyó productos manufacturados por una compañía ubicada en Los Ángeles. A medida que aumentó la demanda, se presentó la oportunidad de importar productos de diferentes países tales como: Alemania, Bélgica, México, Colombia, Panamá, Estados Unidos, Chile, Singapur y Canadá.

La compañía se fue desarrollando rápidamente y sus productos lograron una buena reputación gracias a la seguridad y eficacia que proporcionan a los pacientes que los utilizan, brindándole a los médicos confianza renovada en los diferentes tipos de terapia realizada a los pacientes.

En 1935, se realizaron innovaciones a través de la investigación y desarrollo de productos, para continuar con los avances pioneros en tecnología médica, por medio de ello se logró la incursión exitosa de nuevos productos en el mercado. Por esta razón, la compañía creció rápidamente y comenzó a aumentar su presencia en el mercado nacional, a la vez que se extendía a los mercados internacionales.

En la década de los 90's, se unió con otras cuatro compañías para crear una empresa a través del internet que facilitaba el intercambio de información relacionada con la compra, venta y distribución de equipo médico, dispositivos y productos para el cuidado de la salud y servicios relacionados, a nivel mundial. En el año 2006 la empresa conmemoró 75 años de liderazgo e innovación en el cuidado de la salud.

En años recientes la empresa adquirió una corporación de hospitales en Guatemala, para crear clínicas renales, en las que se brinda servicio de diálisis peritoneal y hemodiálisis en diferentes puntos del país como por ejemplo: Retalhuleu, Mazatenango, Chimaltenango, Escuintla y Ciudad de Guatemala. Estas clínicas atienden alrededor de 5,000 pacientes con deficiencias renales, brindándoles por medio de las terapias la oportunidad de tener una vida normal e incorporarse a la sociedad.

Actualmente, la compañía cuenta con alrededor de 300 empleados en Centro América y Venezuela, quienes tienen el compromiso de cumplir con cada uno de los requerimientos del cliente, porque tienen la seguridad de que cada función que realizan contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas y en otros casos a resguardar la salud física de los pacientes.

2.2.1 Misión

“Somos una empresa global de cuidado de la salud que aplica la innovación científica para desarrollar productos y equipo médico especializados, que salvan y mantienen la vida de los pacientes.” (13:4)

2.2.1.1 Visión

“Tenemos el compromiso de ser un nombre reconocido y de confianza en todo el mundo y un socio de preferencia para mejorar la calidad de vida y el acceso a la atención en salud.” (13:4)

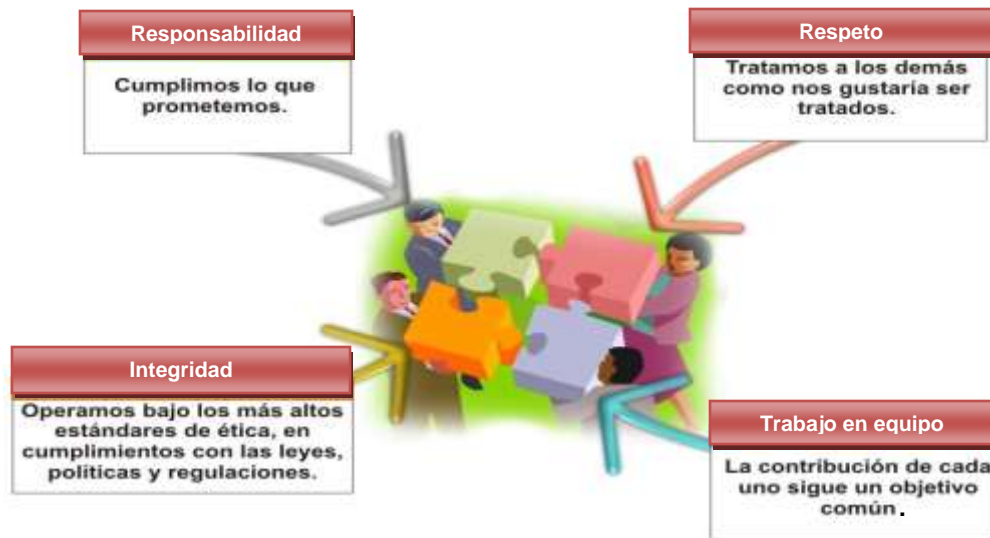
2.2.1.2 Valores

Los valores que se aplican en la empresa farmacéutica son los siguientes:

- **“Responsabilidad:** cumplir con los ofrecimientos realizados.
- **Respeto:** tratar a los demás como nos gustaría ser tratados.
- **Integridad:** trabajar bajos los más altos índices de ética y cumplimiento de las leyes, políticas y regulaciones.
- **Trabajo en equipo:** contribuir para el logro de un objetivo común.” (13:5)

Esquema 10

Valores aplicados en la empresa farmacéutica



Fuente: Información proporcionada por la empresa farmacéutica, año 2013

2.2.2 Objetivos

De acuerdo a la información proporcionada por los directivos, los objetivos actuales de la empresa farmacéutica son los siguientes:

- Proporcionar productos y servicios de calidad a cada uno de los clientes para satisfacer sus necesidades de manera eficiente.
- Desarrollar planes y programas que permitan agilizar los métodos de trabajo y facilitar los procesos (power up).
- Mantener un nivel de servicio de 96% para satisfacer las solicitudes de los clientes de acuerdo a los estándares establecidos.
- Brindar soluciones efectivas en atención de la salud para salvaguardar la vida de los pacientes que utilizan los medicamentos de la empresa.

2.2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa farmacéutica está conformada por tres niveles:

- A. Nivel estratégico:** los miembros de este nivel son responsables de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar cada una de las actividades de la empresa farmacéutica. Además, tienen a su cargo la toma de decisiones relacionadas al negocio, así como la administración de los recursos de los que se dispone anualmente. Está conformado por: Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Servicio Técnico, Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Ventas, Gerencia de Calidad y Gerencia de Asuntos Regulatorios.

- B. Nivel táctico:** son los encargados de supervisar los procesos de manera continua y permanente, a través de la planificación a mediano plazo. Poseen la habilidad de instruir, coordinar y supervisar las actividades que realiza el personal a su cargo. Está integrado por los supervisores de cada áreas: Supervisor de Operaciones, Supervisor de Servicio Técnico, Supervisor de Contabilidad, Supervisor de Planeación Financiera, Supervisor de Planeación de Inventarios, Supervisor de Licitaciones y Supervisor de Coordinación Clínica.

- C. Nivel operativo:** comprende a los colaboradores que se encargan de realizar las actividades administrativas y operativas relacionadas directamente con el funcionamiento del negocio. Este nivel está conformado por: Analistas, Especialistas de producto, Auxiliares, Secretarías, Pilotos y Auxiliares de Bodega.

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de colaboradores que conforman cada uno de los niveles descritos:

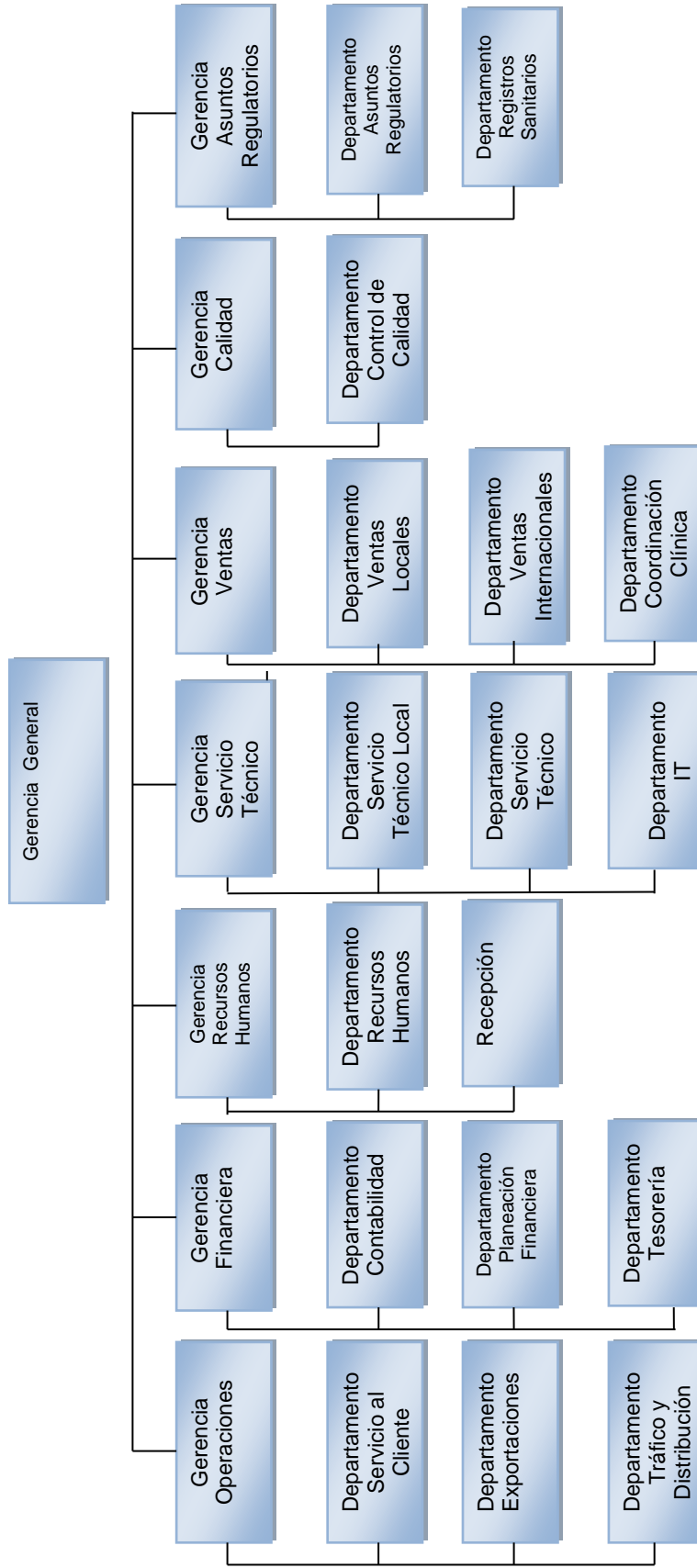
Cuadro 1
Empleados que conforman los niveles estratégico, táctico y operativo
Empresa farmacéutica
2013

No.	Nivel	Número empleados que lo conforman
1	Nivel estratégico (Directivos: Gerente General, Gerentes áreas funcionales)	8
2	Nivel táctico (Supervisores)	7
3	Nivel operativo (Personal administrativo: Analistas, Especialistas de producto, Auxiliares, Secretarias, Pilotos y Auxiliares de bodega).	46
Total		61

Fuente: elaboración propia. Año 2013

Es importante indicar que la empresa cuenta con 300 empleados en Centro América y Venezuela. Sin embargo, para efectos de la investigación se tomó en consideración a los 61 colaboradores ubicados en Guatemala, lo que representa 34 puestos de trabajo.

Esquema 11
Organigrama general actual
Empresa farmacéutica



Fuente: Información proporcionada por la empresa farmacéutica, año 2013

2.2.4 Productos que ofrece la empresa

La empresa desarrolla, fabrica y comercializa productos que salvan y mantienen la vida de personas con hemofilia, enfermedades inmunológicas, infecciosas, renales, cáncer, traumatismos y otras enfermedades crónicas y agudas. Como empresa internacional diversificada dedicada a la salud, aplica una combinación única de experiencia en el diseño de dispositivos médicos, farmacéuticos y biotecnología para crear productos que hacen avanzar el cuidado del paciente.

2.2.4.1 Anestesia y terapia intensiva

La anestesia ha desempeñado un papel transcendental para convertir las intervenciones quirúrgicas en una opción terapéutica viable del cuidado de la salud. No existe procedimiento quirúrgico que se pueda efectuar de manera humanitaria si no hubiera forma de mantener al paciente sin dolor. La empresa farmacéutica es la única compañía que ofrece tres de los anestésicos inhalados modernos que se utilizan con más frecuencia para inducir la anestesia general en los pacientes que serán sometidos a algún tipo de intervención quirúrgica. Estos anestésicos inhalados son: Suprane, Sevoflurane e Isoflurano, los cuales han sido utilizados en distintos países alrededor del mundo demostrando así su calidad y efectividad.

2.2.4.2 Nutrición clínica

La empresa ofrece a los médicos y pacientes la cartera más amplia de productos para nutrición parenteral en la industria, la cual incluye la innovadora bolsa multi-cámara de formulaciones de nutrición parenteral, manufacturada comercialmente. También proporciona vitaminas múltiples en infusión, equipo mezclador automático, así como el software y hardware necesario para la aplicación de dichos medicamentos. El soporte nutricional se constituye en un elemento terapéutico de gran importancia en la medicina moderna. Consciente de esto, la compañía ha contribuido al desarrollo de la nutrición clínica con un

portafolio completo de productos y servicios que permiten a los especialistas de la salud brindar un soporte nutricional adecuado a sus pacientes adultos y de pediatría.

2.2.4.3 Productos renales

Se comercializa una amplia gama de productos para deficiencias renales de dos terapias: diálisis peritoneal que es un tratamiento que el paciente realiza en casa y hemodiálisis en dónde la persona debe acudir a una clínica para poder realizar su tratamiento. La empresa cuenta con una red de clínicas renales distribuidas en el territorio nacional, que brindan un servicio de calidad y contribuyen a mejorar la calidad de vida de los pacientes.

2.2.4.4 Productos hemofílicos

La función principal de estos productos es complementar o reemplazar al factor de coagulación normal en la sangre, con la finalidad de prevenir o solventar un episodio de sangrado agudo en el paciente. La forma de administrarlos es por vía intravenosa. Los factores de coagulación que ofrece la empresa son: factor VII VIII y IX.

2.3 Metodología de la investigación

Para establecer la situación actual del proceso de capacitación en la empresa farmacéutica, se recopiló información a través de fuentes primarias: directivos y personal administrativo por medio de cuestionarios, entrevistas y guías de observación. Además, se consultaron fuentes secundarias como material bibliográfico, manuales y documentos proporcionados por la empresa como soporte para la investigación.

2.3.1 Técnicas

Para obtener información precisa y confiable sobre la situación actual del proceso de capacitación en la empresa, se utilizaron las siguientes técnicas:

- a) **Censo:** se consultó a los directivos y personal administrativo de la empresa farmacéutica para obtener información de los 61 colaboradores, a través de cuestionarios con respuestas de selección múltiple.
- b) **Observación directa:** se realizó por medio de una guía de observación que permitió evaluar los aspectos importantes relacionados con el proceso de capacitación. Para aplicarla se realizaron observaciones de los empleados en condiciones normales de un día de trabajo.
- c) **Entrevista no estructurada:** se aplicó a la Especialista de Recursos Humanos, a través de preguntas abiertas. En la entrevista se solicitó documentos, reglamentos, manuales, procedimientos y material de soporte que se utiliza en la empresa, con la finalidad de obtener información precisa y confiable en cuanto al proceso de capacitación y establecer la problemática real existente.
- d) **Investigación bibliográfica:** se consultó libros, tesis y documentos de soporte proporcionados por la empresa.

2.3.2 Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- a) **Cuestionario:** se consideró para la investigación a los 61 colaboradores de la empresa, conformados por directivos y personal administrativo. Sin

embargo, 56 colaboradores respondieron el cuestionario como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 2
Personal que completó el cuestionario
Empresa farmacéutica
2013

No.	Puesto	Número empleados	Personas que respondieron
1	Directivos (Gerente General, Gerentes áreas funcionales)	8	8
2	Supervisores	7	7
3	Personal administrativo (analistas, secretarias, pilotos, auxiliares bodega)	46	41
	Total	61	56

Fuente: elaboración propia. Año 2013

El cuestionario fue distribuido a cada colaborador de manera presencial a través de material impreso, este documento se estructuró con preguntas de selección múltiple, para obtener la información necesaria relacionada al proceso de capacitación en la empresa farmacéutica. Las opciones de respuesta que se emplearon en el cuestionario son: siempre, casi siempre, algunas veces y nunca. Las primeras dos opciones se interpretan como respuestas positivas a la pregunta realizada porque indican que el aspecto que se está evaluando es aceptable. Las alternativas algunas veces y nunca se consideran como negativas dado que de acuerdo a la opinión brindada por los empleados el aspecto que se analiza presenta deficiencias.

b) Guía de observación: se aplicó por medio de un documento impreso en el cual se indicaban los aspectos a observar, con la finalidad de establecer las

condiciones en las que el personal realiza el trabajo e identificar las deficiencias relacionadas a la transmisión de información y actualización de conocimientos, habilidades, actitudes y manejo de herramientas necesarias para realizar sus funciones laborales.

- c) **Guía de entrevista:** se realizó a través de un documento impreso estructurado con preguntas abiertas dirigidas a la Especialista de Recursos Humanos de la empresa farmacéutica, con el objetivo de obtener información precisa relacionada al proceso de capacitación.
- d) **Fichas bibliográficas:** se utilizó para registrar y resumir la información extraída de fuentes bibliográficas (libros, tesis y documentos de soporte), para disponer de la información de manera oportuna.
- e) **Prueba piloto:** para establecer el grado de comprensión del tema así como de las preguntas incluidas en el documento, se aplicó una prueba del cuestionario a 10 personas. Esta prueba permitió aclarar dudas y depurar la información plasmada en el cuestionario, para finalmente llevar a cabo el levantado de información en la empresa.
- f) **Cuadros de vaciado de información:** se realizó a través de la tabulación y comparación de la información obtenida, tanto de los directivos de la empresa farmacéutica como del personal administrativo en relación al proceso de capacitación.
- g) **Representación gráfica de los resultados:** se llevó a cabo por medio de la elaboración de gráficas y tablas que facilitaron el análisis, comparación e interpretación de la información obtenida de las fuentes primarias.

2.4 Resultados de la investigación, sobre la situación actual del proceso de capacitación en la empresa farmacéutica

A continuación se presenta la situación actual del proceso de capacitación en la empresa farmacéutica, así como los aspectos importantes detectados y la problemática real que ésta atraviesa en la actualidad.

2.4.1 Aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-, según directivos

De acuerdo a la información proporcionada por los directivos de la empresa farmacéutica, no existe una metodología establecida de manera formal para determinar las necesidades reales de aprendizaje del personal a su cargo. Afirmaron que desconocen las áreas en las cuales los colaboradores presentan deficiencias en cuanto a la transmisión de información y actualización de conocimientos, habilidades, actitudes y manejo herramientas para realizar su trabajo de manera eficiente.

La Especialista de Recursos Humanos, quien es la persona a cargo de coordinar las capacitaciones, informó que no se realiza un análisis previo para determinar las áreas que necesitan ser fortalecidas para mejorar el desempeño de los colaboradores. Además, indicó desconocer los procedimientos técnicos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, debido a que cuando se programan capacitaciones no se lleva a cabo este diagnóstico, sino se asignan de acuerdo al criterio de los jefes de cada área o directivos la empresa, quienes toman la decisión acerca de los temas a capacitar en base a la experiencia que poseen.

Los directivos consideran en que es indispensable que se adquiera la información necesaria para realizar el DNC, con lo que se logrará establecer de manera objetiva las carencias que presentan los colaboradores y que limitan el

desarrollo eficiente de las funciones propias de su puesto de trabajo. Además, se podrá detectar las desviaciones que impiden que el proceso de capacitación se realice de forma adecuada. También manifestaron que están interesados en conocer el procedimiento que deben seguir para realizar el DNC, lo que permitirá enfocar de forma objetiva las capacitaciones para el personal y fortalecer áreas específicas en las que se requiere tomar acciones inmediatas para disminuir o erradicar los problemas que enfrentan los empleados al momento de realizar su trabajo y que influyen en el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

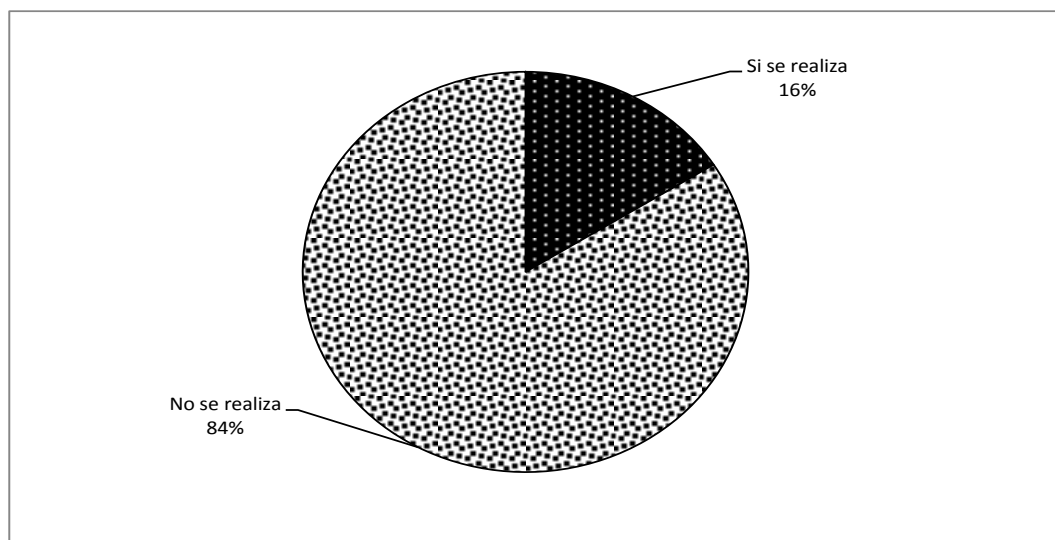
2.4.1.1 Aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación DNC, según personal administrativo

El personal administrativo (nivel operativo) manifestó que a pesar de que se realizan capacitaciones de manera esporádica, no se analiza con anterioridad las necesidades de aprendizaje que presentan. Por el contrario, se asignan capacitaciones que en algunos casos no están relacionadas con el trabajo que desempeñan. Indicaron también que en ocasiones se asignan cursos en línea, los cuales son realizados en una herramienta en la intranet de la empresa llamada Isotrain, sin embargo, estos cursos están orientados al conocimiento de la legislación estadounidense de medicamentos, la cual no es aplicable a las leyes guatemaltecas y no tiene relación directa con el trabajo que realizan los empleados del área administrativa.

El tiempo estimado para realizar cada curso en Isotrain es de 45 minutos, para poder completarlo los colaboradores deben leer gran cantidad de material que se presenta como lecturas, presentaciones y casos prácticos; a continuación en algunos cursos se muestra un cuestionario con preguntas relacionadas al tema que se capacitó, el cual debe ser completado como constancia de que se aprobó el curso y por último se obtiene un certificado de finalización.

Esta información se ve reflejada en la siguiente gráfica, en la cual el 84% de los empleados indican que no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación previo la asignación de un curso, esto coincide con la información proporcionada por los directivos en cuanto a la aplicación del DNC en la empresa farmacéutica. El 16% restante manifestó que si se elabora el diagnóstico, sin embargo no se considera al momento de programar las capacitaciones debido a que no están orientadas a fortalecer las áreas de oportunidad que poseen y en ocasiones deben tomar el mismo curso en más de una oportunidad, lo cual genera en los empleados la percepción de que el tiempo no se utiliza de forma óptima.

Gráfica 1
Aplicación del DNC según personal administrativo
Empresa Farmacéutica
2013



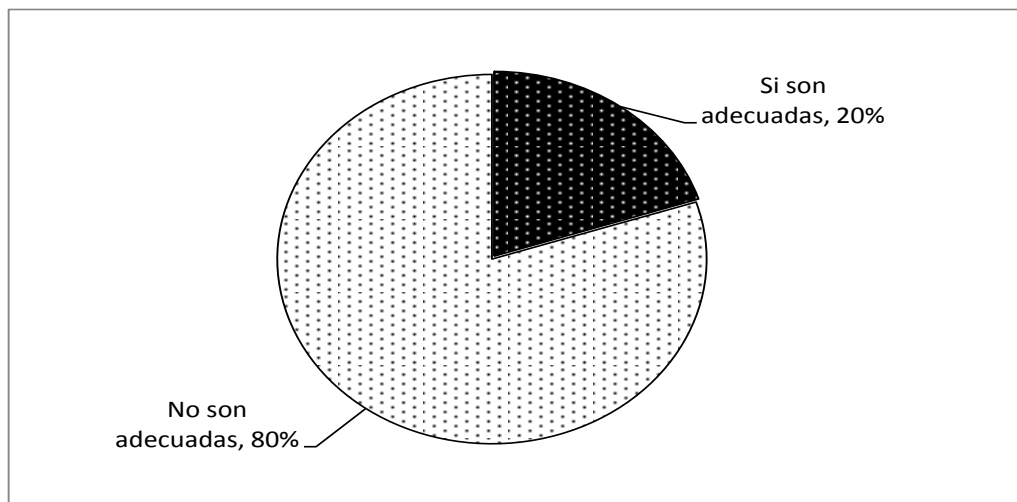
Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.1.2 Impacto de la falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación, según personal administrativo

Como consecuencia de la no aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación, los empleados han percibido que cuando se les asigna un curso, en la mayoría de los casos no es adecuado al puesto que desempeñan ni las funciones que realizan. Indicaron también que ciertos departamentos no son considerados para que asistan a las capacitaciones que brinda la empresa, por ejemplo los miembros del Departamento de Distribución debido a que realizan su trabajo fuera de las instalaciones de la empresa, pocas veces son tomados en cuenta para participar en los cursos. Sin embargo, es importante proporcionarles la información y conocimientos necesarios para que realicen sus actividades de manera adecuada, debido a que son quienes representan a la empresa ante los clientes y pacientes.

En la siguiente gráfica se observa que el 80% de los colaboradores expresó que los cursos a los que asisten no están relacionados a sus labores cotidianas, lo que genera insatisfacción porque creen que el tiempo que invierten está mal empleado y que podría ser utilizado en actividades de mayor provecho tanto para ellos como para la empresa. El 20% restante manifestó que las capacitaciones son adecuadas al puesto de trabajo que realizan, pero indicaron que existen áreas de oportunidad al respecto porque esto sucede en muy pocas ocasiones; es importante considerar que esta información fue proporcionada por los empleados de reciente ingreso quienes lo relacionaron con el entrenamiento del puesto que recibieron al momento de incorporarse a la empresa, además de esto no han asistido a ninguna capacitación.

Gráfica 2
Capacitaciones adecuadas al puesto de trabajo según personal
administrativo
Empresa Farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.1.3 Impacto de la falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación, según directivos

En la entrevista realizada a la Especialista de Recursos Humanos, manifestó que los directivos están conscientes de que los cursos son asignados de acuerdo a su criterio y que no realizan un análisis a profundidad para conocer las necesidades reales de aprendizaje de los colaboradores.

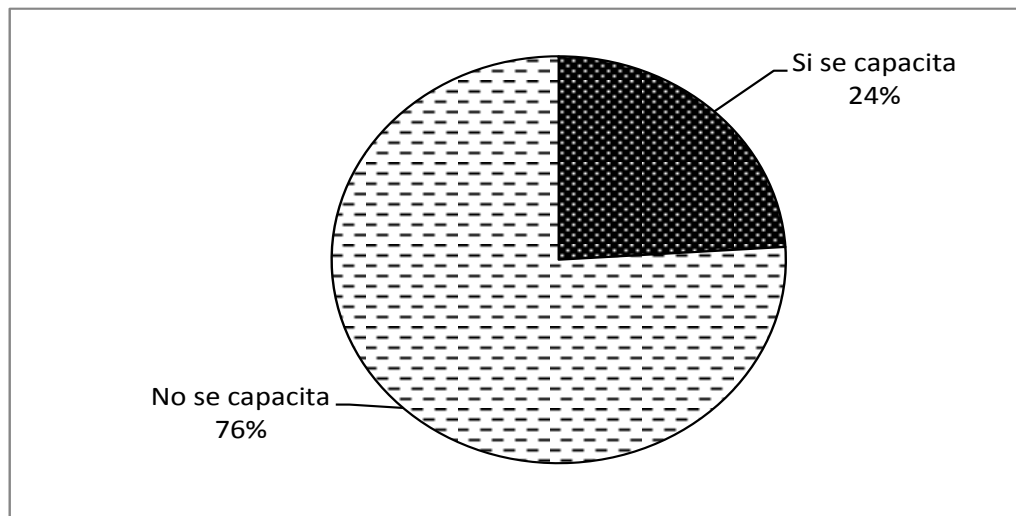
Derivado de ello, se han llevado a cabo capacitaciones que no están enfocadas a fortalecer las áreas de oportunidad correctas y han participado empleados que no tienen relación directa con el tema que se capacitó. Como consecuencia, los empleados le han restado credibilidad a las oportunidades de capacitación que les brindan y no llevan a la práctica los conocimientos que han adquirido, por el contrario continúan realizando el trabajo de acuerdo a la experiencia que poseen,

lo cual ha generado que los problemas persistan y dificulten el logro de los objetivos planteados por la empresa.

2.4.2 Diseño y planeación de la capacitación, según directivos

Los directivos de la empresa farmacéutica y la Especialista de Recursos Humanos informaron que se capacita al personal de forma esporádica, es decir, no se emplea ningún tipo de planeación y el proceso se realiza de manera empírica. Las capacitaciones que se han otorgado a los empleados, han sido asignadas en algunos casos por los supervisores, quienes determinan de acuerdo a su experiencia las áreas que deben ser fortalecidas en los colaboradores a su cargo. Esta información se observa en la gráfica siguiente, en la cual el 24% de los directivos expresó que se otorga capacitación a los colaboradores de forma constante; en cuanto a la frecuencia con que se realiza manifestaron que no existe un patrón definido, regularmente se efectúa de forma anual, pero si se considera necesario de acuerdo al juicio de los directivos se programan cada seis meses. Sin embargo, cuando se consultó a cuantas capacitaciones asistieron los colaboradores durante el año 2012, expresaron que se llevó a cabo una, la cual se realizó fuera de las instalaciones de la empresa. El 76% restante indicó que el personal a su cargo no recibe capacitación para satisfacer las necesidades de aprendizaje que poseen, por diversas razones entre las que se puede mencionar: falta de tiempo, bajo conocimiento de la importancia que representa capacitar al personal y deficiencias en el proceso de capacitación.

Gráfica 3
Capacitación que se otorga al personal administrativo según directivos
Empresa farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

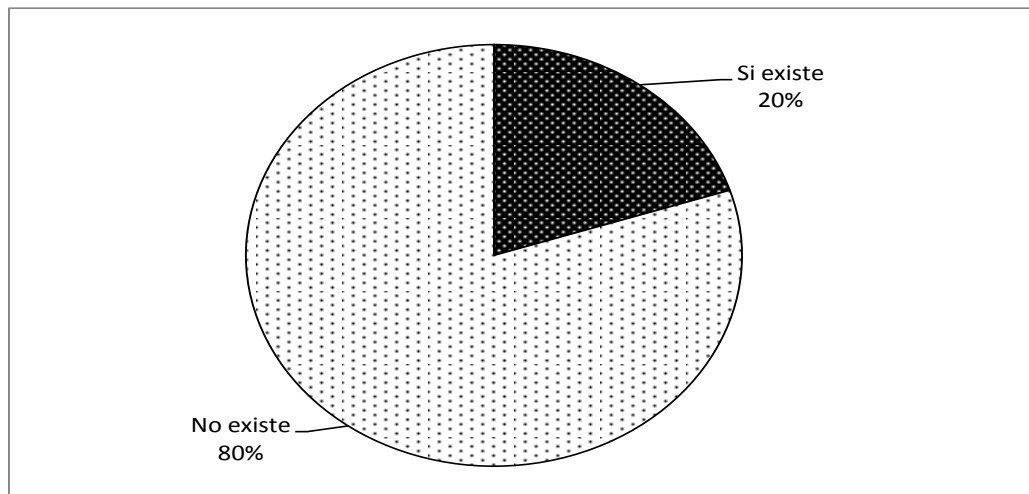
2.4.2.1 Existencia de un plan de capacitación en la empresa farmacéutica, según directivos

El plan de capacitación permite detallar de manera sistemática las acciones a seguir en materia de entrenamiento de personal, así como identificar los temas que dan solución a la problemática detectada en el desempeño de los colaboradores en cada puesto de trabajo.

La empresa farmacéutica no tiene establecido de manera formal un plan de capacitación que contenga la programación de los cursos que deben ser impartidos. En la gráfica siguiente se observa que el 80% de las personas del nivel estratégico manifestaron desconocer la existencia de un plan de capacitación, debido a que no se tiene una persona designada para elaborarlo. Además, no tienen conocimiento de los lineamientos que deben seguirse para realizarlo, ni las características básicas que debe poseer para que sea efectivo.

El 20% restante indicó que de acuerdo a su criterio existe un plan de capacitación, sin embargo, cuando se consultó si han tenido acceso a él, expresaron que en ninguna ocasión lo han tenido a la vista.

Gráfica 4
Existencia de un plan de capacitación para el personal según directivos
Empresa farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

La forma en que lo han realizado es: cuando se identifica el tema a capacitar los supervisores trasladan la información a la Especialista de Recursos Humanos, quien se encarga de cotizar el servicio y coordinar las actividades necesarias para llevar a cabo el evento de capacitación. Al recibir las cotizaciones son trasladadas a la Gerencia General para aprobación y posterior a ello se realiza la contratación del servicio. Este procedimiento es realizado por cada capacitación que se brinda al personal.

2.4.2.2 Impacto de la falta de un plan de capacitación en la empresa farmacéutica, según personal administrativo

Como consecuencia de la falta de un plan de capacitación, el personal ha presentado una serie de obstáculos y deficiencias para realizar su trabajo de manera eficiente; lo cual según expresaron los miembros del nivel operativo se debe a la falta de capacitación, debido a que no se programan de forma constante y no están orientadas a satisfacer las áreas correctas. De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores en el cuestionario aplicado, han experimentado las siguientes deficiencias al momento de desarrollar su trabajo:

Tabla 1
Deficiencias que presenta el personal administrativo, según su criterio
Empresa farmacéutica
2013

No.	Deficiencias observadas	Porcentaje
1	Utilización inadecuada de equipos y herramientas	19%
2	Retrasos en los procesos	53%
3	Repetición de errores	15%
4	Desperdicio de materiales	7%
5	Gastos generados innecesariamente	6%
Total		100%

Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

La deficiencia que se presenta con mayor frecuencia es retrasos en los procesos con el 53%, según expresó el personal administrativo es generado por la falta de capacitación en temas específicos relacionados con las funciones que realizan en su puesto de trabajo; indicaron que en la mayoría de los casos los procesos son realizados de acuerdo a la experiencia que han adquirido. El 19% corresponde a utilización inadecuada de los equipos y herramientas, lo cual se

debe a que cuando se adquieren nuevos equipos o se realizan actualizaciones en las herramientas tecnológicas que manejan los empleados, no se les instruye sobre la manera adecuada de utilizarlos, en algunas ocasiones únicamente se envía un manual por correo electrónico al usuario para que aclare las dudas que puedan surgir. El 15% representa repetición de errores, 7% desperdicio de materiales y el 6% restante gastos generados por los empleados, lo que se ocasiona por el bajo conocimiento que poseen en temas específicos de su puesto.

2.4.2.3 Deficiencias observadas en los colaboradores, de acuerdo a los directivos

Según información proporcionada por los directivos, los colaboradores presentan varios inconvenientes al momento de realizar el trabajo como consecuencia de la escasa capacitación que reciben; además, no cuentan con el criterio necesario para tomar decisiones que les permitan solventar problemas para agilizar los procesos. En la siguiente tabla se presentan los principales problemas observados:

Tabla 2
Deficiencias que presenta el personal, según directivos
Empresa farmacéutica
2013

No.	Deficiencias observadas	Porcentaje
1	Repetición de errores en la emisión de facturas	18%
2	Evasión de responsabilidades	20%
3	Quejas de clientes por mala atención	43%
4	Accidentes laborales	12%
5	Deficiencias en la utilización de programas de cómputo	7%
Total		100%

Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

De acuerdo al criterio de los directivos las quejas de clientes por mala atención recibida de los empleados es la deficiencia que mayor impacto representa con 43%, los factores que se han observado son: entrega de pedidos incompletos, producto dañado por mal manejo, envío de documentos con errores, incumplimiento en fechas de entrega, mala atención en llamadas telefónicas y bajo conocimientos de las características de los productos que ofrece la empresa. El 20% corresponde a evasión de responsabilidades lo cual se ha generado por la falta de instrucción en temas específicos de cada puesto de trabajo y como consecuencia los empleados deciden no ejecutar algunas de las funciones que tienen a su cargo. El 18% se refiere a la repetición de errores en la emisión de facturas, debido a que hace algunos meses se cambió el sistema de facturación y no se proporcionó la capacitación necesaria para usarlo de forma óptima. El 12% representa accidentes laborales ocasionados por la poca información que posee el personal sobre los equipos que debe utilizar en el área de bodega que es dónde existe mayor riesgo. Por último el 7% se refiere a deficiencias en el manejo de programas de cómputo, lo que ha causado que los colaboradores realicen algunos procesos de forma manual.

2.4.2.4 Establecimiento de objetivos de capacitación en la empresa farmacéutica, según directivos

Los objetivos representan la base para determinar el resultado que se espera obtener de las capacitaciones que se otorgan a los empleados. Se consultó a los directivos de la empresa y a la Especialista de Recursos Humanos acerca del establecimiento de objetivos al momento de programar las capacitaciones, quienes expresaron que no se definen debido a que no se realiza ningún tipo de planeación para llevarlas a cabo y que el único resultado que desean obtener es que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos que les permitan realizar su trabajo de manera eficiente y que mejoren su desempeño.

Sin embargo, a pesar de que actualmente no se realiza, los directivos expresaron que consideran importante la definición de objetivos para el proceso de capacitación, porque esto permitirá establecer de manera adecuada los logros que se pretende alcanzar al finalizar la capacitación, así como evaluar los resultados, el grado de conocimiento adquirido por el personal y los beneficios que ello representó para el negocio.

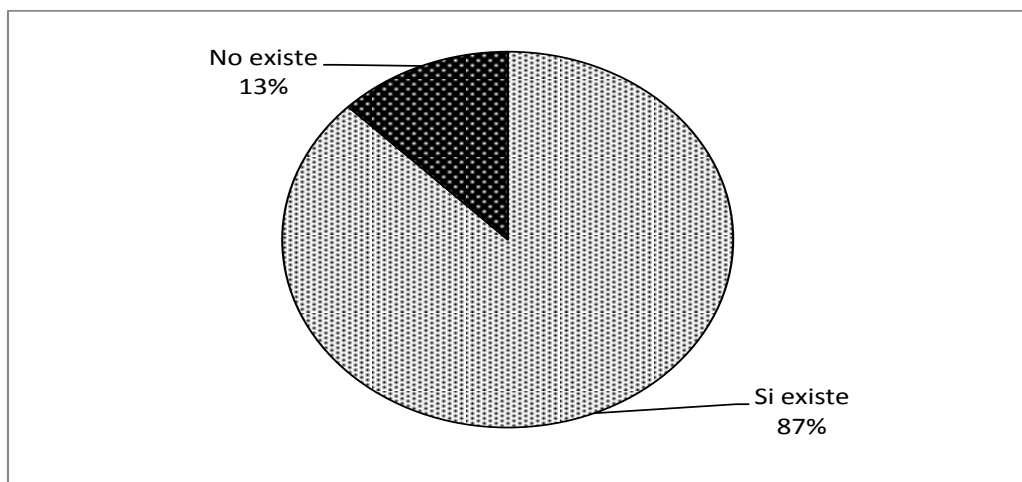
2.4.2.5 Presupuesto asignado para la capacitación en la empresa farmacéutica, según directivos

Los directivos de la empresa farmacéutica indicaron que se asigna un presupuesto para la capacitación de los colaboradores de forma anual, en dónde se estiman los recursos que serán necesarios para la realización de las capacitaciones. En dicho presupuesto se consideran rubros como: honorarios para instructores, reproducción de material didáctico, renta de salones y equipos, servicio de alimentación y refrigerios, entre otros. La manera en que lo realizan es: la Especialista de Recursos Humanos toma como referencia las cotizaciones recibidas de los cursos que se imparten en un período determinado para elaborar el presupuesto del próximo año, el cual es trasladado a la Gerencia de Recursos Humanos para la respectiva aprobación.

Esta información se observa en la gráfica 5, en la cual el 87% de los directivos indicó que existe un presupuesto específico para la capacitación, pero manifestaron que actualmente el monto asignado está en riesgo, debido a que en los últimos períodos no ha sido utilizado en su totalidad debido a que se han programado pocas capacitaciones. La Especialista de Recursos Humanos expresó que es indispensable que se establezca un plan de capacitación para el personal, que permita aprovechar los recursos que la empresa tiene designados para este fin, de lo contrario existe el riesgo de que se tome la decisión de reasignar el presupuesto a otra área en dónde sea utilizado de forma óptima. El 13% restante indicó que no existe un presupuesto para la capacitación, lo cual

puede ser ocasionado por falta de información y comunicación entre los directivos de la empresa farmacéutica.

Gráfica 5
Existencia de un presupuesto para la capacitación de personal, según directivos
Empresa farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

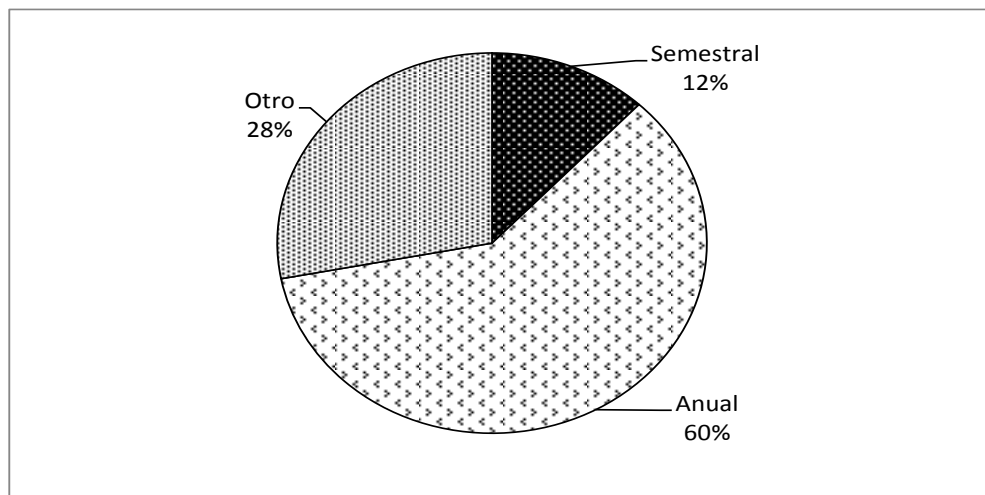
2.4.3 Ejecución de la capacitación

La ejecución de la capacitación comprende varios aspectos, los cuales deben estar relacionados para crear un sentido de responsabilidad entre los participantes para lograr que sea efectivo. En la empresa farmacéutica, las capacitaciones se realizan fuera del lugar del trabajo y son impartidas por personal externo. En algunas ocasiones, los supervisores de cada área programan capacitaciones con personal interno, para enriquecer el conocimiento de los colaboradores a su cargo en relación a las actividades que se realizan en otros departamentos de la empresa. Además se cuenta con una herramienta en línea donde se asignan cursos.

2.4.3.1 Frecuencia con que se realiza la capacitación en la empresa farmacéutica, según personal administrativo

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados de la empresa farmacéutica, la capacitación se realiza de forma anual, como se observa en la gráfica 6, representa la opinión del 60% de las personas encuestadas y según expresaron no es suficiente para satisfacer las necesidades de aprendizaje que poseen. Además, indicaron que cuando se programan cursos, no se realiza un análisis previo para determinar cuáles son las áreas importantes que deben ser fortalecidas. El 12% del personal indicó que la frecuencia de las capacitaciones recibidas es semestral y el 28% restante informó que no existe un patrón específico, es decir, se programan de forma ocasional y cuando el Departamento de Recursos Humano o los Supervisores de cada área consideran que es necesario.

Gráfica 6
Frecuencia con que se realiza la capacitación, según personal administrativo
Empresa farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.3.2 Frecuencia con que se realiza la capacitación en la empresa farmacéutica, según directivos

De acuerdo al criterio de los directivos, la frecuencia con que se realiza la capacitación en la empresa farmacéutica es anual, según expresaron se debe a que solamente se cuenta con una persona encargada del área de recursos humanos (Especialista de Recursos Humanos), quien tiene a su cargo la realización de todas las funciones relacionadas con manejo de personal y en la mayoría de los casos el tiempo es un factor determinante que limita la posibilidad de realizar más capacitaciones durante el año.

Los supervisores dan soporte en la asignación de los temas, sin embargo, una vez que se seleccionan todas las actividades para coordinar el evento de capacitación quedan a cargo de la Especialista de Recursos Humanos. Es importante mencionar que debido a que no se ha realizado ningún tipo de planeación previa a la selección de los temas, se inicia en ese momento a realizar un análisis de los temas a impartir, solicitud de cotizaciones y todos los aspectos logísticos necesarios. Por esta razón se presentan demoras para obtener la aprobación de la Gerencia General para llevar a cabo las capacitaciones.

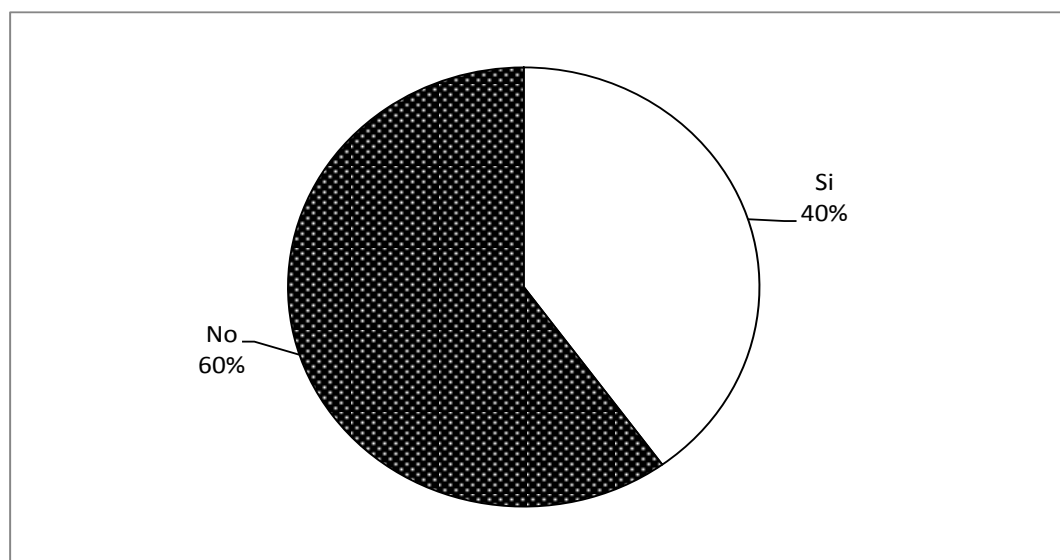
2.4.3.3 Personal que recibe capacitación en la empresa farmacéutica, según empleados del área administrativa

Según información proporcionada por el personal administrativo la mayoría de los colaboradores ha recibido capacitación. El 60% indicó que han participado en los cursos que programa la empresa farmacéutica, sin embargo tienen la percepción de que no es suficiente para satisfacer sus necesidades de aprendizaje, debido a que no se realizan de forma constante.

Además, indicaron que cuando se programan cursos en línea no es importante realizarlos dado que no están relacionados a su puesto de trabajo y en algunos casos el mismo curso es asignado en varias ocasiones lo que le resta credibilidad a este método de capacitación. Existe un 40% de empleados que afirmaron nunca haber participado en capacitaciones coordinadas por la empresa y expresaron que les gustaría ser parte de alguna de ellas, para adquirir nuevos conocimientos que les permitan crecer dentro de la empresa y mejorar el desempeño de sus labores.

Es importante considerar que existe un alto porcentaje de colaboradores que expresaron no haber participado en capacitaciones (40%), lo que ha generado deficiencias al momento que realizan su trabajo, retrasos en los procesos e insatisfacción en los clientes por demoras en la atención de sus solicitudes.

Gráfica 7
Personal administrativo que ha recibido capacitaciones
Empresa farmacéutica
2013



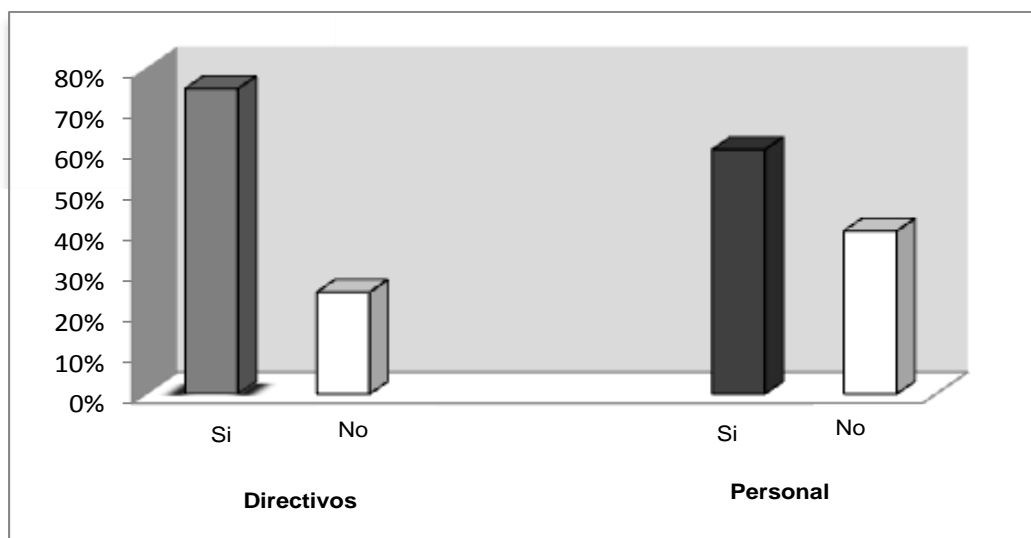
Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.3.4 Análisis comparativo (directivos y personal administrativo) sobre el personal que recibe capacitación en la empresa farmacéutica

Como se observa en la gráfica 8, la opción de respuesta que predomina en cuanto al personal que ha recibido capacitación es Si. En el caso de los directivos, indicaron que el 75% del personal a su cargo ha tenido la oportunidad de participar en las capacitaciones de la empresa. Según expresaron no se programan de manera constante y en otros casos solo se asignan cursos en línea a los empleados. Sin embargo, debido a que consideran que no están relacionados con las funciones que realizan en su puesto de trabajo y que no contribuyen a mejorar su desempeño, los colaboradores deciden darle prioridad al desarrollo de sus labores y omiten las fechas indicadas para realizarlo, en otras ocasiones son iniciados pero no los finalizan. Esta información coincide con la opinión del personal administrativo, quienes manifestaron que el 60% ha formado parte de las capacitaciones que brinda la empresa. También es importante considerar que alrededor de 25 empleados expresaron nunca haber recibido capacitación y que realizan el trabajo de acuerdo a la experiencia que han adquirido.

Esto indica que los directivos de la empresa farmacéutica no han prestado la atención necesaria al proceso de capacitación. A pesar de ello, los colaboradores expresaron que tienen disposición e interés de que se desarrolle un plan de capacitación, que permita satisfacer las necesidades de aprendizaje que poseen, de tal manera que puedan aplicar nuevos conocimientos en el trabajo que realizan y tengan la oportunidad de realizar mejoras en los procesos que ejecutan de forma manual y que les toman demasiado tiempo para ser efectuados. Por otra parte, los directivos también comentaron que desean implementar un proceso de capacitación formal para que los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos, fortalecer los ya que poseen y brindar un servicio de calidad que satisfaga los requerimientos cambiantes de los clientes.

Gráfica 8
Personal que recibe capacitación
Empresa farmacéutica
2013



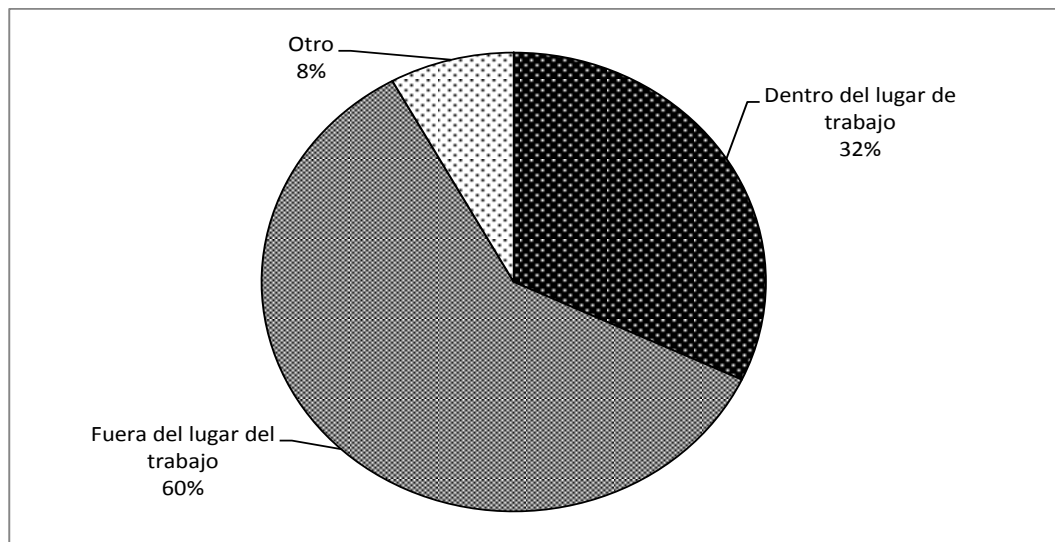
Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.3.5 Método de capacitación utilizado en la empresa farmacéutica, según directivos

De acuerdo a información proporcionada por los directivos y Especialista de Recursos Humanos, el método de capacitación que se utiliza con mayor frecuencia en la empresa farmacéutica es fuera del lugar de trabajo con el 60%, lo cual se debe a que en la mayoría de los casos las capacitaciones se realizan en instalaciones fuera de la empresa y se contrata instructores externos; la técnica que se utiliza es capacitación en clase a través de cursos, en dónde el capacitador transmite conocimientos a un grupo de colaboradores acerca de un tema determinado.

El 32% informó que el método aplicado es dentro de lugar de trabajo; las técnicas que se utilizan son: entrenamiento a empleados de reciente ingreso y rotación de puestos en el caso de los colaboradores que han formado parte de la empresa durante un año, con el objetivo de enriquecer sus conocimientos, habilidades, actitudes y desarrollar colaboradores multifuncionales que sean capaces de realizar otras funciones. El 8% restante afirmó que el método utilizado es capacitación en línea, debido que la empresa cuenta con una herramienta en la intranet en dónde se asignan cursos a los empleados.

Gráfica 9
Método de capacitación aplicado, según directivos
Empresa farmacéutica
2013



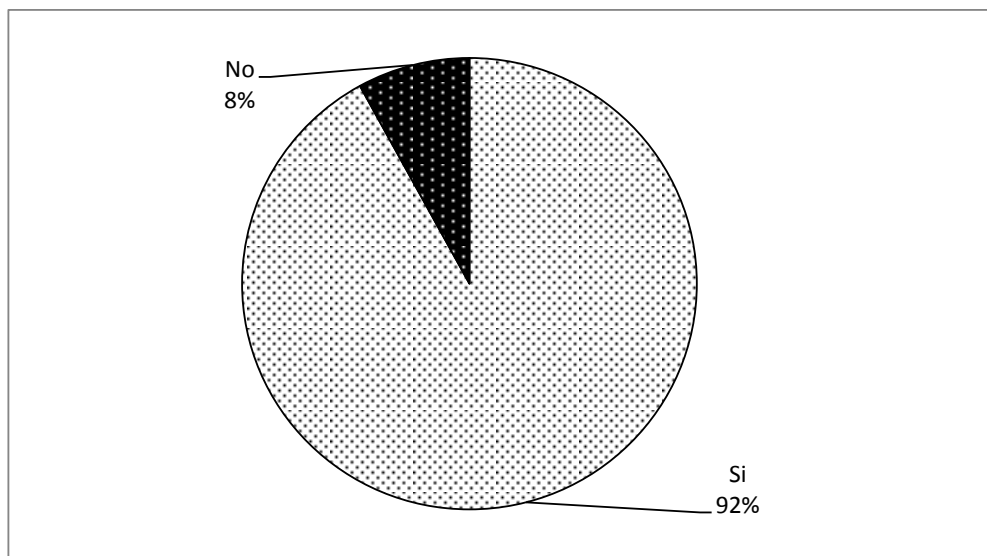
Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.3.6 Disposición del personal para participar en capacitaciones

A pesar de que el proceso de capacitación en la empresa farmacéutica no se aplica de manera formal y presenta deficiencias, el 92% de los colaboradores del nivel operativo indicaron que tienen disposición e interés para asistir a los

cursos que les asignan, porque consideran que representan una fuente para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que permitirán mejorar su desempeño y facilitar la utilización de las herramientas necesarias para realizar el trabajo. El 8% restante informó que por diversas razones no han participado en las capacitaciones, entre ellas se puede mencionar: temas laborales en los cuales la empresa ha tomado la decisión de que la prioridad es el negocio y empleados de reciente ingreso que solo han recibido el entrenamiento de su puesto de trabajo. En general, los empleados expresaron que tienen interés y disposición de participar en las capacitaciones y que les gustaría que se realizaran con mayor frecuencia, para actualizar sus conocimientos en temas específicos relacionados al trabajo que realizan.

Gráfica 10
Disposición de personal para asistir a las capacitaciones asignadas
Empresa farmacéutica
2013

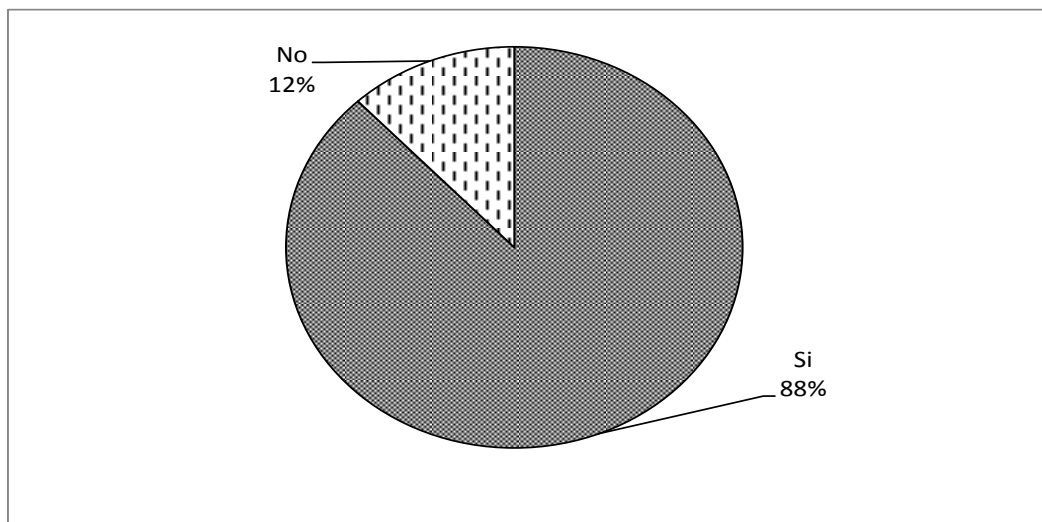


Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.3.7 Efecto de la capacitación para mejorar el desempeño de los empleados

De acuerdo a la percepción de los empleados, la capacitación tiene como finalidad la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar el trabajo de manera eficaz y eficiente. Cuando se consultó si la capacitación contribuye a mejorar su desempeño, el 88% informó que es un factor muy importante que les permite crecer en el ámbito profesional, ser efectivos para realizar el trabajo e implementar mejoras en las funciones que realizan, lo que contribuye a mejorar su desempeño. El 12% restante indicó que asistir a las capacitaciones no ha tenido ningún efecto significativo, lo que puede ser generado por la resistencia al cambio que se observa en algunos empleados, quienes después de haber participado en los cursos no hacen uso de los conocimientos adquiridos y continúan realizando el trabajo de acuerdo a su experiencia y ejecutando procesos de forma manual.

Gráfica 11
Percepción de los empleados sobre el efecto de la capacitación
Empresa farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.4 Evaluación de la capacitación

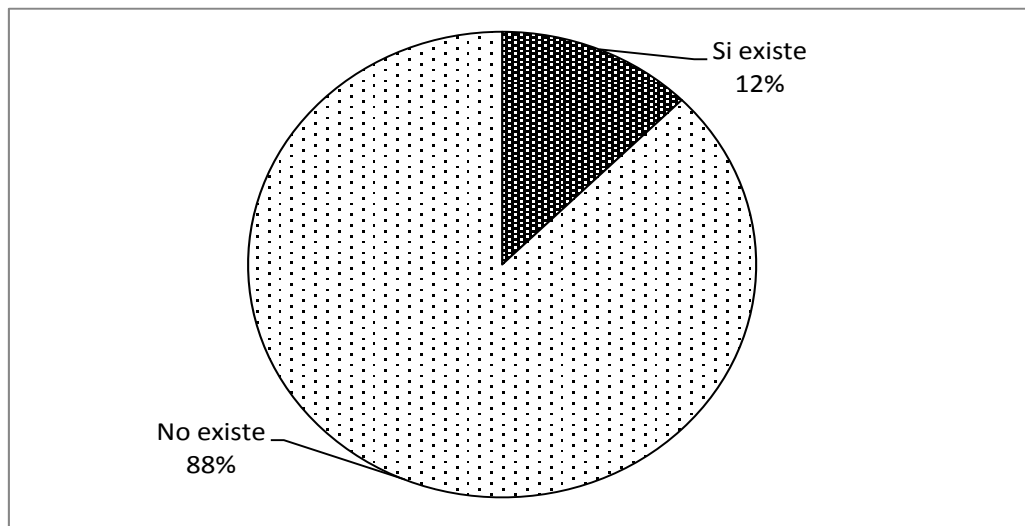
Para establecer la efectividad de la capacitación, es necesario contar con un mecanismo formal que permita determinar parámetros de medición para conocer los beneficios que obtiene la empresa y el grado de conocimientos, habilidades y actitudes que adquieren los colaboradores.

2.4.4.1 Existencia de un mecanismo para evaluar la capacitación, según directivos

Los directivos de la empresa farmacéutica y la Especialista de Recursos Humanos, indicaron que no existe un mecanismo establecido de manera formal para evaluar el conocimiento que adquieren los empleados a través de las capacitaciones y la efectividad de ésta. Como se observa en la gráfica 12, el 88% de los directivos afirman que desconocen la existencia de un sistema de evaluación posterior a las capacitaciones a las que asisten los colaboradores.

Manifestaron además, que cuando se programan cursos en línea al final de algunos de ellos se aplica un cuestionario con preguntas relacionadas al tema, pero permite realizar correcciones y no se analizan los resultados obtenidos por este medio. Por el contrario, el 12% restante expresó que en la empresa existe un método para establecer el grado de conocimiento obtenido por los trabajadores, pero cuando se consultó el nombre del método y la forma en que lo aplican, comentaron que no poseían esa información, debido a que es manejada por el Departamento de Recursos Humanos; sin embargo, la persona a cargo de ésta área expresó que no se aplica ningún mecanismo para evaluar la capacitación.

Gráfica 12
Existencia de un mecanismo para evaluar la capacitación según directivos
Empresa farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

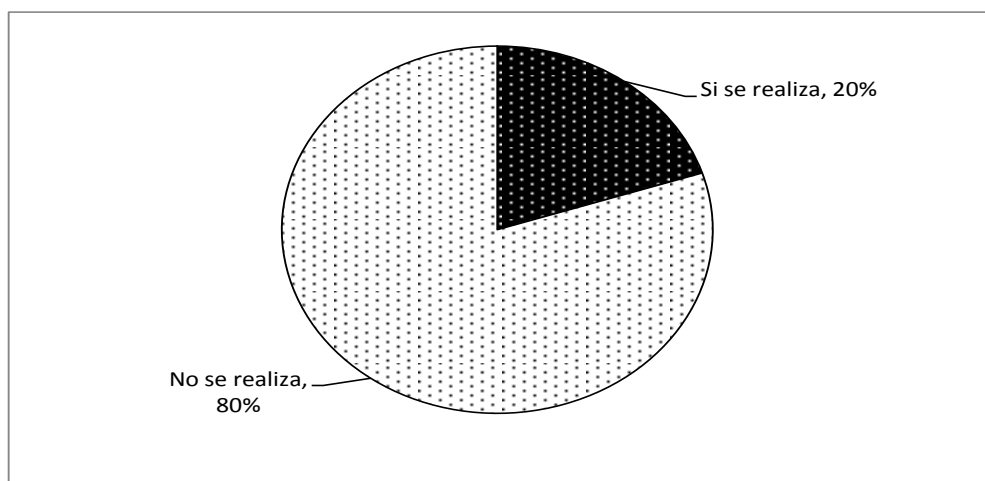
2.4.4.2 Seguimiento aplicado a las capacitaciones, según directivos

La Especialista de Recursos Humanos indicó en la entrevista efectuada, que no se realiza seguimiento a las capacitaciones que se proporcionan a los empleados. Una vez los colaboradores asisten a los cursos, no se tiene una persona encargada de medir la efectividad de la capacitación y por ende no existe retroalimentación del proceso. En algunos casos se realizan cuestionarios al finalizar los cursos en línea, pero de igual forma no se analiza la información obtenida a través de ellos, por lo que no es posible medir la efectividad de las capacitaciones y conocer las áreas que deben mejorarse para que el proceso tenga los resultados esperados por los directivos de la empresa.

2.4.4.3 Seguimiento aplicado a las capacitaciones, según personal administrativo

Como se observa en la gráfica 13, el 80% de los colaboradores expresaron que no se efectúa seguimiento posterior a las capacitaciones e indicaron que una vez que los cursos han finalizado los directivos no demuestran interés en evaluar los resultados, por lo que no se dan a conocer las mejoras obtenidas a través del proceso de capacitación; lo que genera que empleados en ocasiones ignoren la información que se proporcionó en el curso y continúen ejecutando el trabajo sin considerar lo aprendido. El 20% afirmó que si se realiza seguimiento al finalizar las capacitaciones; cuando se consultó de qué manera se efectúa indicaron que es a través de cuestionarios que se completan al finalizar los cursos en línea, pero como se mencionó, este método no es efectivo porque la herramienta permite corregir las respuestas y manipular la información, por lo que los datos que refleja no son confiables.

Gráfica 13
Seguimiento aplicado a las capacitaciones según personal administrativo
Empresa farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.4.4 Importancia de la existencia de un mecanismo para evaluar la capacitación

Los miembros del nivel estratégico manifestaron que consideran indispensable que se implemente un mecanismo para evaluar la efectividad de las capacitaciones, porque a través de éste podrán medir el grado de aprendizaje de los participantes, las habilidades, conocimientos y actitudes que adquirieron y las mejoras en la utilización de herramientas, así como el efecto que esto representa en el trabajo que realizan. Además, podrán evaluar el costo beneficio que representa para la empresa, lo que permitirá aprovechar de forma óptima el presupuesto que tienen asignado para capacitar al personal, el cual se encuentra en riesgo de ser asignado a otra área debido a que en los últimos años no se ha utilizado de forma óptima.

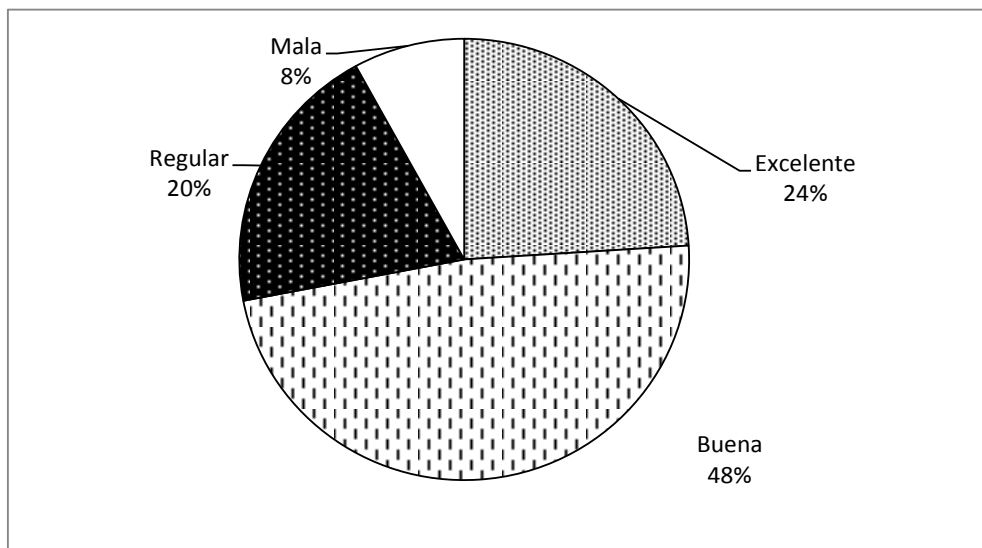
Los empleados administrativos informaron que es importante que los directivos evalúen el resultado de las capacitaciones y que tomen las medidas que se consideren necesarias para que los conocimientos que se adquieren sean puestos en práctica, de tal manera que las mejoras en los procesos sean observadas y reconocidas. También indicaron que desean mejorar la percepción que actualmente tienen, de que los directivos no se interesan por el proceso de capacitación y el aprendizaje de los colaboradores.

2.4.4.5 Calificación proporcionada a las capacitaciones que se ha recibido el personal

A pesar de que durante los últimos años la capacitación proporcionada al personal ha sido escasa, el 24% de los empleados expresaron que los cursos en los que han participado han sido excelentes porque les han permitido adquirir nuevos conocimientos, habilidades, adoptar actitudes y mejorar el manejo de las herramientas de trabajo. El 48% indicó que las capacitaciones a las que han asistido han sido buenas debido a que a través de ellas han podido fortalecer

algunas áreas e implementar mejoras en los procesos. Sin embargo, es importante notar que el 28% restante están insatisfechos con el proceso de capacitación e indicaron que tiene deficiencias notables, debido a que no se enfocan a mejorar las áreas de oportunidad de acuerdo a la problemática real. Además, en algunos casos los empleados deben tomar los cursos en línea en más de una ocasión debido a errores de la herramienta, lo cual consideran que representa una pérdida de tiempo debido a que la realización de cada curso toma aproximadamente 45 minutos.

Gráfica 14
Calificación otorgada a las capacitaciones recibidas
según empleados administrativos
Empresa farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

Los directivos están conscientes de que es indispensable que se preste la atención necesaria al proceso de capacitación, debido a que en los últimos años no se ha manejado de forma correcta por diversas razones entre las que se puede mencionar: falta de tiempo, bajo conocimiento de la importancia que representa la actualización en el personal y falta de información acerca de la manera adecuada de administrar el proceso, por lo cual existe un alto porcentaje de colaboradores que no están satisfechos con las oportunidades de capacitación que les proporciona la empresa.

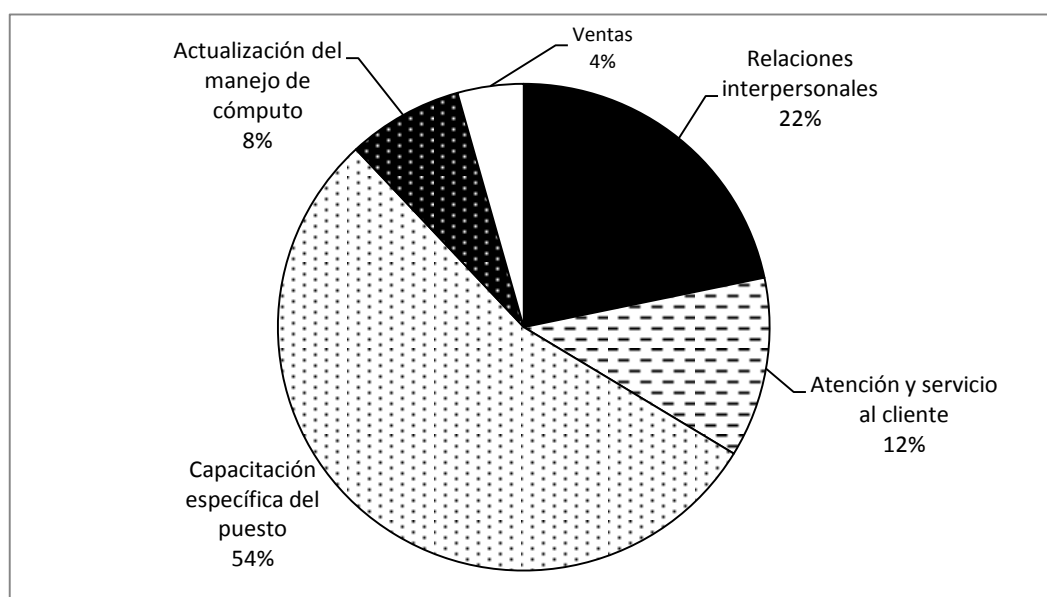
2.4.4.6 Temas en los que el personal administrativo considera necesaria la capacitación

De acuerdo a la opinión del personal administrativo, en primer lugar consideran que es necesario recibir capacitación específica de temas relacionados con el puesto de trabajo que desempeñan con el 54%, lo cual permitirá que adquieran conocimientos que contribuyan a mejorar su desempeño a través de la implementación de mejoras en los procesos y adopción de actitudes que ayuden a brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades particulares de los clientes y pacientes.

En segundo lugar con el 22% se encuentra el tema relaciones interpersonales, que se considera importante porque existen algunos empleados que no se integran al grupo y se observa en ellos resistencia al cambio, lo que dificulta la realización de actividades de grupo y trabajo en equipo. El tercer lugar con 12% es para el tema atención y servicio al cliente, este es de suma importancia porque los empleados administrativos tienen relación constante con clientes, pacientes y proveedores. El cuarto lugar lo ocupa la actualización del manejo de equipo de cómputo con 8%, dado que algunos colaboradores presentan deficiencias en el área tecnológica y esto genera retrasos en los procesos y repetición de errores. Por último el 4% se otorgó a capacitación en el área de

ventas, lo que permitirá captar mayor número de clientes e incrementar las ventas de la empresa.

Gráfica 15
Temas que deben ser fortalecidos según personal administrativo
Empresa farmacéutica
2013



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2013.

2.4.5 Etapa de evolución en que se encuentra el proceso de capacitación

De acuerdo a la información obtenida a través de la investigación, se determinó que el proceso de capacitación en la empresa farmacéutica se encuentra en la etapa de iniciación, debido a que los directivos pretenden resolver la problemática en materia de capacitación a través de cursos y eventos de capacitación que se programan de manera esporádica; pero para realizarlos no toman en consideración la planeación necesaria para obtener el efecto esperado en los colaboradores. También, existe bajo conocimiento del proceso de capacitación tanto en los directivos como en el personal administrativo, por lo

que se observa resistencia al cambio y en ocasiones los empleados no asisten a los cursos que les asignan porque los supervisores toman la decisión de que es más importante que continúen en sus actividades laborales. Además, no se utilizan indicadores para medir la efectividad y resultados que se espera obtener de los cursos impartidos al personal y son los directivos quienes deciden con base a su experiencia los temas que se fortalecerán, lo cual genera que los cursos carezcan de estructura y orientación.

2.5 Análisis y discusión de resultados

La empresa farmacéutica no cuenta con un proceso de capacitación establecido de manera formal para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los colaboradores. En la actualidad la Especialista de Recursos Humanos tiene a su cargo la coordinación de las capacitaciones que se otorgan al personal, las cuales se realizan de forma anual y los temas son elegidos por los directivos y supervisores de acuerdo a la experiencia que poseen o basándose en los problemas que se observan en los empleados, debido a que no se realiza ningún tipo de planeación y se desconoce el procedimiento que debe seguirse para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita enfocar de manera objetiva los cursos y mitigar la problemática real en materia de aprendizaje. Además, cuando se programan cursos no existe un método para evaluar los resultados obtenidos a través de la capacitación, lo cual impide que pueda medirse la efectividad y el costo beneficio que representa para la empresa la realización de las capacitaciones.

La falta de un proceso de capacitación dificulta la transmisión de información y la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, así como el manejo de herramientas en los colaboradores y genera insatisfacción debido a que se presentan deficiencias al momento de realizar su trabajo y en la mayoría de los casos deben asistir a capacitaciones o tomar cursos en línea que no están

relacionadas con su puesto de trabajo, lo que crea la percepción de que es tiempo mal utilizado. Además, ocasiona retrasos en los procesos, repetición de errores, subutilización de los recursos, evasión de responsabilidades, gastos innecesarios generados por los empleados y deficiencias en el servicio. Con esta información se comprueba la hipótesis planteada al inicio de la investigación, dado que es la falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación y el desarrollo de un proceso de capacitación, lo que genera las deficiencias expuestas, tanto en los empleados como en las capacitaciones que se otorgan.

Los directivos de la empresa farmacéutica expresaron que están interesados en conocer el proceso de capacitación e implementar las mejoras que sean necesarias para fortalecer las áreas de oportunidad que poseen los empleados en materia de capacitación, para que puedan realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. Indicaron también que cuentan con un presupuesto anual designado para capacitaciones y que éste se encuentra en riesgo de ser asignado a otras áreas, debido a que en los últimos años no ha sido utilizado de forma óptima porque se han programado una o dos capacitaciones durante el año.

De acuerdo a lo expuesto, es necesario desarrollar un proceso de capacitación para que sea implementado en la empresa farmacéutica, esto permitirá que los directivos tengan conocimiento del procedimiento técnico para que las capacitaciones tengan los resultados que se espera en los colaboradores y se logre fortalecer las áreas en las cuales se tienen deficiencias. La aplicación y puesta en marcha de dicho proceso permitirá también, mitigar la problemática que enfrentan los empleados y enfocar los cursos de capacitación de manera objetiva de acuerdo a las necesidades reales de aprendizaje.

La propuesta del proceso de capacitación para la empresa farmacéutica, se presenta a continuación en el capítulo III.

CAPÍTULO III

PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En el presente capítulo, se detalla la propuesta del proceso de capacitación para el personal de la empresa farmacéutica, la cual incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación, a través del cual se identificó de manera objetiva las áreas que necesitan ser fortalecidas; además, se presenta el diseño, planeación, ejecución y alternativas para evaluar el proceso, así como tres posibles escenarios económicos para que la empresa pueda elegir el que mejor se adapte a su presupuesto y a las necesidades de aprendizaje del personal. Además, debido a que la empresa no cuenta con un departamento de capacitación, se propone la creación de una Comisión de Capacitación para que brinde apoyo al Departamento de Recursos Humanos en temas relacionados a capacitación de personal.

3.1 Justificación

La capacitación es un factor muy importante para aumentar la productividad y proponer alternativas de solución para los problemas que enfrenta la empresa farmacéutica, a través de la transmisión correcta de información y la actualización constante de conocimientos, habilidades, actitudes y manejo de herramientas en el personal que impulsen la mejora continua y la realización del trabajo de manera efectiva y eficiente, lo cual contribuirá al logro de los objetivos de la empresa y permitirá brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades cambiantes de los clientes.

Con la implementación del proceso de capacitación en la empresa farmacéutica, se logrará contar con personal capacitado en las funciones de su puesto de trabajo y mantener actitud positiva que facilite el logro de los objetivos de la

organización. Para lograrlo es indispensable contar con la disposición e interés de los directivos y la participación activa de los empleados, de tal manera que la capacitación involucre a todos los niveles jerárquicos.

Además, se pretende disminuir las deficiencias que poseen los colaboradores entre las que se puede mencionar utilización inadecuada de equipos y herramientas, retrasos en los procesos, repetición de errores, desperdicio de materiales, gastos innecesarios generados por los empleados, insatisfacción de los clientes por el servicio que reciben, accidentes laborales, evasión de responsabilidades y deficiencias en el manejo de programas de cómputo. También, se podrá utilizar de manera óptima el presupuesto que la empresa tiene designado de forma anual para capacitar al personal y se evitará que sea reasignado a otra área.

Por último, con la implementación del proceso de capacitación se pretende crear conciencia en todo el personal sobre la importancia de la mejora continua y desarrollar una cultura que promueva la transmisión oportuna de información, actualización constante de conocimientos, habilidades, actitudes y manejo óptimo de herramientas de trabajo.

3.2 Objetivo general

Suministrar información que facilite la adquisición y actualización de conocimientos, actitudes, habilidades y manejo de herramientas en los colaboradores de la empresa farmacéutica, a través de la implementación de un proceso de capacitación basado en la problemática real que enfrenta y que contribuya al desempeño eficiente de los empleados en cada uno de los puestos de trabajo, para disminuir los problemas a los que se enfrentan en el desarrollo de sus labores.

3.2.1 Objetivos específicos

- a. Proponer la creación de una Comisión de Capacitación, ya que actualmente la encargada es la Especialista de Recursos Humanos y el tiempo es un factor que limita la posibilidad de que el proceso de capacitación sea exitoso.
- b. Promover en todos los niveles jerárquicos de la empresa la importancia de transmitir la información de manera adecuada y actualizar los conocimientos, habilidades, actitudes y manejo óptimo de herramientas en los empleados constantemente, tomando como base las necesidades reales de aprendizaje que poseen.
- c. Proponer un proceso de capacitación que permita dar a conocer los procedimientos adecuados que guíen el desarrollo de las capacitaciones.
- d. Promover compromiso y responsabilidad en todos los niveles jerárquicos de la empresa para que participen de forma activa en el proceso de capacitación.
- e. Involucrar a los directivos de la empresa en el proceso de capacitación, para que comprendan la importancia que representa para los colaboradores.
- f. Determinar los recursos que serán necesarios para la ejecución del proceso de capacitación.
- g. Plantear el instrumento de evaluación adecuado para medir los resultados del proceso de capacitación.

3.2.2 Alcance

El proceso de capacitación se proyectó para un año, sin embargo es importante considerar que éste debe evaluarse para verificar los resultados que se han obtenido y si se considera necesario realizar las correcciones pertinentes de

acuerdo a las necesidades reales de la empresa. En el proceso se incluyó a todos los niveles jerárquicos (estratégico, táctico y operativo).

3.2.3 Metas

- a. Involucrar a los directivos de la empresa en el diseño, planeación, ejecución y evaluación del proceso de capacitación.
- b. Promover la importancia del proceso de capacitación en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- c. Proponer la actualización oportuna del proceso de capacitación (cada año), de acuerdo a las necesidades reales de aprendizaje.
- d. Reducir las necesidades de capacitación que posee el personal de la empresa farmacéutica.
- e. Iniciar la cultura de mejora continua en la empresa farmacéutica a través de la actualización y adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes en el personal.

3.2.4 Políticas

- a. Todos los eventos de capacitación que se lleven a cabo deberán estar fundamentados en una detección de necesidades de capacitación.
- b. El diagnóstico de necesidades de capacitación deberá realizarse de forma anual y estará a cargo de la Especialista de Recursos Humanos y la Comisión de Capacitación.
- c. El proceso de capacitación deberá contar con el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la organización.

- d. Deberán evaluarse los resultados obtenidos una vez finalizados los cursos de capacitación del personal, utilizando el método de evaluación de los cuatro niveles: la reacción, lo aprendido, el desempeño y el resultado.
- e. De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del proceso, se realizarán las correcciones que se consideren pertinentes para garantizar el éxito del proceso.

3.3 Conformación de una Comisión de Capacitación

Debido a que la empresa farmacéutica no cuenta con un departamento de capacitación, se propone la integración de una Comisión de Capacitación que colabore con la Especialista de Recursos Humano en temas relacionados a capacitación de personal. La estructura del Departamento de Recursos Humanos es: Gerente ubicada en la sede de Estados Unidos y Especialista de Recursos Humanos, quien tiene a su cargo todas las actividades relacionadas a administración de personal.

Entre sus funciones principales de la Comisión de Capacitación se encuentran:

- a. Colaborar con el Departamento de Recursos Humanos en las actividades relacionadas a capacitación de personal.
- b. Verificar el cumplimiento del plan de capacitación.
- c. Proponer las mejoras que se consideren pertinentes en el proceso de capacitación para que se adapte a las necesidades de la empresa.
- d. Promover en los empleados disposición para que participen de manera activa en los eventos de capacitación.
- e. Participar en el diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño, ejecución y evaluación del proceso de capacitación.

- f. Velar porque se satisfagan las necesidades de aprendizaje del personal.
- g. Dar seguimiento al proceso de capacitación en cada una de sus etapas y de ser necesario realizar los ajustes que se consideren necesarios para cumplir con lo establecido.

Se sugiere que en la Comisión de Capacitación exista un representante de cada departamento, de tal manera que se vele por el cumplimiento de las necesidades de aprendizaje de todos los empleados sin excepción y para garantizar que posean los conocimientos, habilidades, actitudes y manejo de herramientas para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. La elección de los miembros de la comisión quedará a criterio de los directivos y Especialista de Recursos Humanos, quienes deberán evaluar el perfil adecuado que deben poseer los miembros, idealmente que posean licenciatura o estudios superiores en administración de empresas.

Tomando en consideración que en la empresa existen siete áreas (Gerencia de Operaciones, Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Servicio Técnico, Gerencia de Ventas, Gerencia de Calidad y Gerencia de Asuntos Regulatorios), la comisión contará con igual número de integrantes de la siguiente manera: Presidente, Vicepresidente, Secretaria, Auxiliar 1, Auxiliar 2, Auxiliar 3 y Auxiliar 4, quienes trabajarán en conjunto para garantizar el desarrollo exitoso del proceso de capacitación y estarán a cargo de las actividades indicadas en las etapas involucradas en el proceso. Todas las funciones que realice la comisión estarán sujetas a revisión y aprobación de la Especialista de Recursos Humanos quien será la líder del proyecto.

3.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación

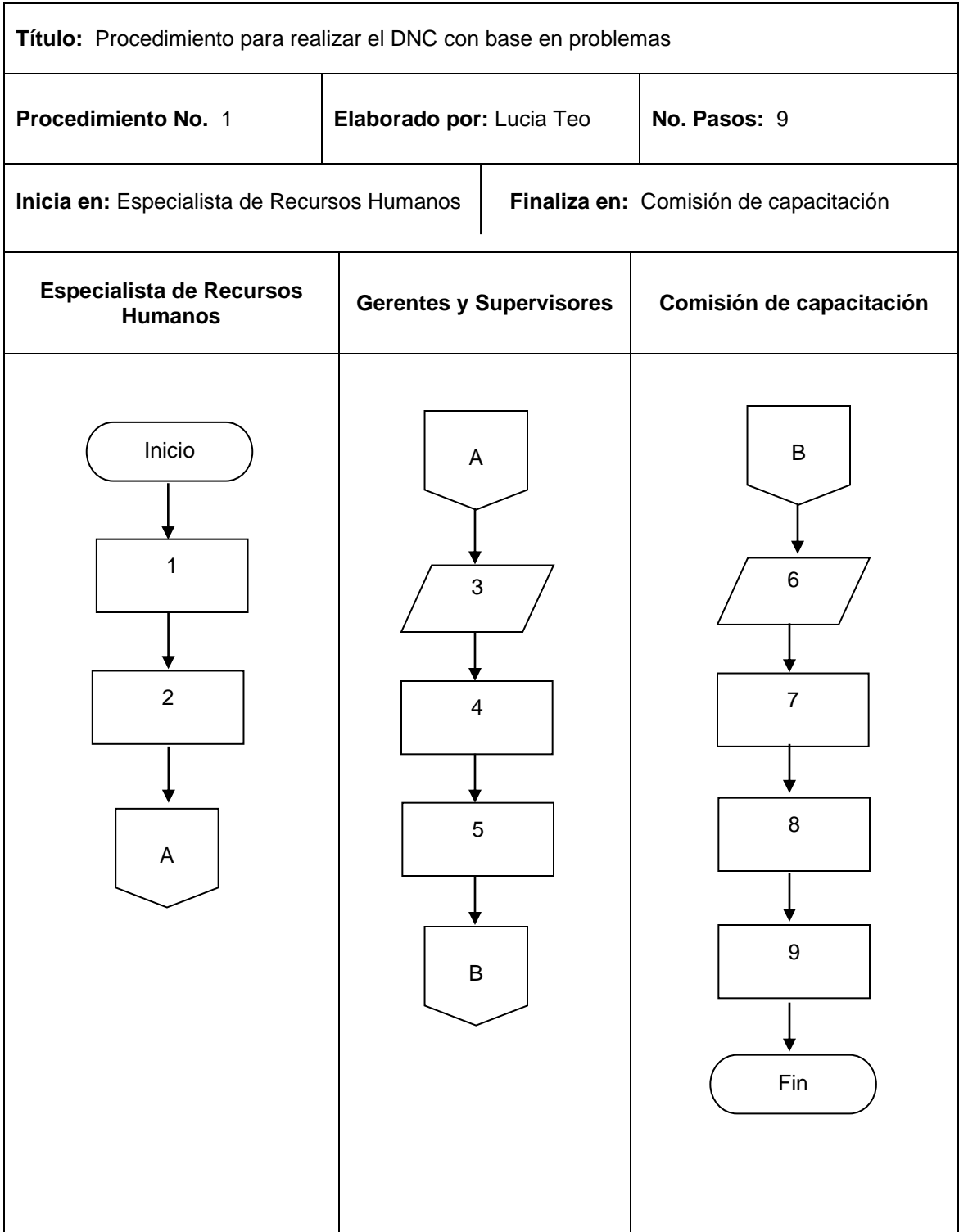
Constituye la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito determinar las áreas que necesitan ser fortalecidas a través de la capacitación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo II de la presente investigación, se estableció que en la empresa farmacéutica existe una serie de problemas no resueltos que afectan de manera directa el desempeño eficiente de los empleados en la realización de sus actividades laborales.

Por esta razón, para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación se utilizó el método con base en problemas, el cual permitirá aportar resultados en un lapso breve para solucionar los inconvenientes que se observa en los colaboradores para ejecutar su trabajo. Se aplicó a través de un taller con gerentes y supervisores para definir los principales problemas que enfrenta el personal a su cargo; a partir de ello se analizaron las causas, efectos, costo y las acciones necesarias para solucionar el problema. A continuación se presenta el procedimiento propuesto para realizar el DNC con base en problemas:

Esquema 12
Procedimiento propuesto para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas

Título: Procedimiento para realizar el DNC con base en problemas		
Procedimiento No. 1	Elaborado por: Lucia Teo	No. Pasos: 9
Inicia en: Especialista de Recursos Humanos		Finaliza en: Comisión de capacitación
Puesto	Paso No.	Actividad
Especialista de Recursos Humanos	1	Realiza taller de diagnóstico de necesidades de capacitación con gerentes y supervisores
	2	Explica los distintos métodos de DNC que pueden aplicarse
Gerentes y Supervisores	3	Evalúa métodos expuestos para realizar DNC
	4	Selecciona método de DNC a aplicar
	5	Completa formulario de DNC con base en problemas
Comisión de capacitación	6	Evalúa información recopilada a través de formato de DNC
	7	Consolida información de los formularios de DNC
	8	Completa formulario de requerimientos de capacitación
	9	Remite a Especialista de Recursos Humanos para aprobación



Fuente: elaboración propia, año 2013

A continuación se detallarán las actividades en las que se completó formulario, para garantizar que los involucrados en el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas comprendieron el procedimiento a seguir para llenarlos y que la información obtenida es confiable.

Actividad 4: seleccionar el método de DNC a aplicar

Para establecer el método que mejor se adapta a las necesidades de la empresa farmacéutica, los gerentes y supervisores analizaron las deficiencias que posee el personal para realizar su trabajo de manera eficiente y que pueden ser solucionadas a través de acciones de capacitación. Una vez finalizado el análisis de los factores mencionados, se procedió a completar el siguiente formato que permitió contar con información precisa y confiable en cuanto a las debilidades de los colaboradores y facilitó la toma de decisión del método a emplear.

Cuadro 3

Aplicación de formato para determinar el tipo de DNC a utilizar

Área:	Gerencia de Operaciones	Fecha	10/09/13			
No.	Nombre del puesto	Deficiencias observadas	Tipo de DNC			
			DNC con base en problemas	DNC con base en puesto - persona	DNC con base en el desempeño	DNC con base en multi-habilidades
1	Analista de Servicio al Cliente	a) Repetición de errores en la emisión de facturas	X			
		b) Quejas por mala atención a clientes	X			
2	Analista de Exportaciones	a) Subutilización de equipo de cómputo	X			
		b) Deficiencias en el uso de aplicaciones del sistema JDE	X			
3	Analista de Tráfico	a) Retrasos en los procesos de importación de productos	X			
		b) Deficiencias en el conocimiento de información aduanera	X			
		c) Errores en elaboración de documentos para presentar a SAT	X			
4	Auxiliar de Bodega	a) Deficiencias en la administración de inventario	X			
		b) Ausencia del puesto de trabajo	X			
5	Piloto	a) Demoras en la entrega de producto a clientes	X			
		b) Falta de información de los productos que ofrece la empresa	X			

Elaborado por: _____

Puesto _____

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 5: completar formulario de DNC con base en problemas

Para dar a conocer la metodología que debe utilizarse para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas, se presenta la guía para completar el formulario de DNC. En ella se explica la manera de establecer los problemas a través del análisis causa-efecto y todos los aspectos a considerar para que la información plasmada en los formularios sea confiable.

Los responsables de realizar esta actividad fueron gerentes y supervisores, quienes completaron un formulario de DNC por cada puesto de trabajo bajo su responsabilidad. Es importante mencionar que la empresa cuenta con 61 colaboradores, lo que representa 34 puestos, esto quiere decir que en promedio cada gerente o supervisor completó cinco formularios de DNC.

A continuación se presenta la guía y el ejemplo de formulario de DNC con base en problemas:

Cuadro 4

Guía para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación

<p>Definición DNC: es la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito establecer las áreas que necesitan ser fortalecidas en el personal. Por esta razón es la parte medular del proceso de capacitación, dado que permite conocer las necesidades de aprendizaje que existen en una empresa a fin de determinar las acciones de capacitación que serán necesarias para disminuir la problemática detectada.</p>	
<p>Instrucciones: para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas es necesario seguir cada uno de los pasos descritos en la presente guía y posteriormente completar el formulario de DNC para registrar la información recopilada.</p>	
Paso 1	Definir los principales problemas que enfrenta el personal a su cargo para realizar su trabajo. Para realizarlo se deberá analizar si los efectos de los problemas detectados dificultan el logro de los objetivos organizacionales y si los mismos pueden ser disminuidos y/o erradicados a través de acciones de capacitación.
Paso 2	Para establecer los problemas de manera adecuada, analice si los empleados poseen la información, conocimientos, habilidades, actitudes y manejo de herramientas necesarias para ejecutar su trabajo de manera eficiente. Este análisis se puede realizar a través de observación directa de los empleados en su puesto de trabajo para conocer las deficiencias que poseen.
Paso 3	Una vez identificados los problemas, proceda a determinar las causas que los generaron así como los efectos que se producen como consecuencia (análisis causa-efecto).
Paso 4	Establezca si las causas que originaron los problemas pueden ser disminuidas y/o erradicadas a través de acciones de capacitación, para lo cual se debe considerar que la capacitación soluciona problemas relacionados con la falta de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas para manejar herramientas de trabajo, de manera efectiva y eficiente.
Paso 5	Identifique las actividades principales que realiza el colaborador y que están relacionadas directamente con el problema detectado, es decir las actividades en las cuales se observan deficiencias al ejecutar el trabajo y originan el problema.
Paso 6	Una vez determinadas las actividades en el paso 5, asigne la calificación que considere pertinente en cuanto al nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y manejo de herramientas que posee el personal en cada una de las actividades, colocando una S si considera que es satisfactorio, NS si es no satisfactorio y N/A si de acuerdo a su criterio no aplica.
Paso 7	Tomando como base la información clasificada en el paso 6, proceda a determinar las áreas que deben ser fortalecidas en el personal.
Paso 8	Establezca el nivel de prioridad de cada uno de los requerimientos de capacitación, utilizando los conceptos urgente y no urgente.
Paso 9	Defina los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la capacitación que se otorgará en las áreas identificadas (requerimientos de capacitación). Tome en consideración que los objetivos deben ser medibles y alcanzables.
Paso 10	Indique el número de participantes que estará presente en cada uno de los temas que se capacitarán y anote los datos que considere serán necesarios para que los empleados puedan tomar los cursos que les asignarán (horarios, fechas estimadas para realizar los eventos de capacitación, etc.)
Paso 11	Con la información recopilada, proceda a completar el formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación. Considere que deberá completar un formulario por cada puesto de trabajo que analice.

Fuente: elaboración propia, año 2013

Cuadro 5

Aplicación de formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas

Área	Gerencia de Operaciones	Puesto analizado	Analista de servicio al cliente
Fecha de elaboración	18/09/2013	Fecha revisión	25/09/2013
Descripción del problema		Antecedentes	
Repetición de errores en la emisión de facturas para los clientes		La Analista de servicio al cliente fue promovida al cargo sin garantizar que contara con la formación necesaria para realizar el trabajo.	
Causa: origen del problema		Efecto: consecuencia de una causa	
1) Desconocimiento de los códigos de los productos		1) Errores al utilizar códigos inadecuados	
2) Realización de actividades de forma manual		2) Sub utilización de programas de cómputo principalmente Excel	
3) Desconocimiento del uso adecuado del sistema JDE		3) Utilización de procesos inadecuados en el sistema	
¿Es posible disminuir o erradicar las causas del problema a través de acciones de capacitación?			
Causa 1	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
Causa 2	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
Causa 3	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
Actividades principales relacionadas al problema			
Actividad 1	Ingreso de códigos de producto inadecuados al sistema		
Actividad 2	No utiliza listado de precios en Excel (realiza los cálculos de forma manual)		
Actividad 3	No utiliza los menús adecuados en el sistema JDE para registrar la información correctamente		

Calificación otorgada												
Colaborador	Actividad 1				Actividad 2				Actividad 3			
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Herramientas	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Herramientas	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Herramientas
Colaborador 1	NS	NS	S	S	NS	NS	S	S	NS	S	S	S
Colaborador 2	NS	NS	NS	NS	S	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Colaborador 3	NS	S	NS	NS	NS	S	NS	NS	S	NS	NS	NS
Colaborador 4	NS	NS	S	S	S	NS	NS	S	NS	S	NS	S
Temas a capacitar									Prioridad			
									Urgente	No urgente		
Tema 1	Actualización de información y códigos de productos que ofrece la empresa								X			
Tema 2	Actualización de programas de computación								X			
Tema 3	Uso adecuado del sistema JDE								X			
Objetivos												
Objetivo 1	Reducir el 40% de los errores cometidos al utilizar códigos inadecuados, en 3 meses.											
Objetivo 2	Disminuir en un 35% la subutilización de programas de cómputo, en 2 meses.											
Objetivo 3	Reducir el 30% de errores por utilización de procesos inadecuados en el sistema JDE.											
Resultados que se pretende obtener												
Resultado 1	Agilizar el proceso de emisión de facturas.											
Resultado 2	Disminuir los retrabajos ocasionados por los errores en emisión de facturas.											
Resultado 3	Disminuir las quejas de clientes por retrasos en la emisión de facturas.											

Información de los temas a capacitar	
Cantidad de participantes por tema a capacitar	6
Horario sugerido	8:00 a.m. - 9:00 a.m.
Periodicidad	Mensual
Observaciones	
Se considera importante la capacitación de los temas descritos para reducir las demoras en el proceso de emisión de facturas.	

Elaborado por: Elvira González Revisado por: Melisa Castillo

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 7: realizar consolidación de información del diagnóstico de necesidades de capacitación

Para realizar esta actividad es necesario completar el formulario para consolidar los datos de cada área y deben seguirse los siguientes pasos:

- a. Clasificar por puesto de trabajo los requerimientos de capacitación que serán necesarios para disminuir o erradicar la problemática detectada.

- b. Establecer la prioridad de los temas a capacitar por puesto de trabajo.

Cuadro 6

Aplicación de formulario para consolidar información de cada área

Fecha de elaboración	26/09/2013	Fecha revisión	27/09/2013
Instrucciones			
De acuerdo a la información recopilada en los formularios de diagnóstico de necesidades de capacitación, proceda a consolidar los requerimientos de capacitación de acuerdo a la prioridad de cada uno.			
Consolidación de información			
Puesto de trabajo	Requerimientos de capacitación	Prioridad del tema	
Directivos (Gerentes y Supervisores)	Planificación estratégica	1	
	Liderazgo organizacional	2	
	Administración de personal	3	
Analistas de servicio al cliente y Exportaciones	Actualización de información y códigos de productos que ofrece la empresa	1	
	Uso adecuado del sistema JDE	2	
	Trabajo en equipo	3	
Analistas de Planeación	Administración y manejo de inventarios	1	
	Actualización de programas de cómputo	2	
	Métodos para mejorar el trabajo	3	
Analistas contables	Actualización de impuestos y leyes SAT	1	
	Procedimientos y leyes de auditoría	2	
	Administración eficiente de recursos	3	

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 8: Completar formulario de requerimientos de capacitación

Esta actividad consistió en analizar la información recopilada en el taller de diagnóstico de necesidades de capacitación y presentar un resumen que indique los temas a capacitar, los cuales están basados en las necesidades reales de aprendizaje que posee el personal.

A continuación se presenta un ejemplo del formulario de requerimientos de capacitación:

Cuadro 7

Aplicación de Formulario de requerimientos de capacitación

Fecha de elaboración	01/10/2013	Fecha revisión	04/10/2013
Requerimientos de capacitación			
No.	Tema a capacitar	Cantidad de participantes	
1	Planificación estratégica	14	
2	Liderazgo organizacional	14	
3	Administración de personal	14	
4	Actualización de información y códigos de productos que ofrece la empresa	6	
5	Uso adecuado del sistema JDE (herramienta)	6	
6	Trabajo en equipo	6	
7	Administración y manejo de inventarios	5	
8	Actualización de programas de cómputo (herramienta)	5	
9	Métodos para mejorar el trabajo	5	
10	Actualización de impuestos y leyes SAT	4	
11	Procedimientos y leyes de auditoría	4	
12	Administración eficiente de recursos	4	
13	Actualización de leyes aduaneras	4	

14	Actualización sobre importación y exportación de productos	4
15	Incoterms (responsabilidades de acuerdo a los términos de venta)	4
16	Manejo eficaz de clientes	5
17	Métodos de ventas	5
18	Normas y técnicas de redacción	4
19	Técnicas secretariales	4
20	Manejo de productos médicos	5
21	Seguimiento de quejas de clientes	5
22	Seguridad e higiene ocupacional	14
23	Administración eficaz de tiempo	14

Elaborado por: Elvira González Revisado por: Melisa Castillo

Fuente: elaboración propia, año 2013

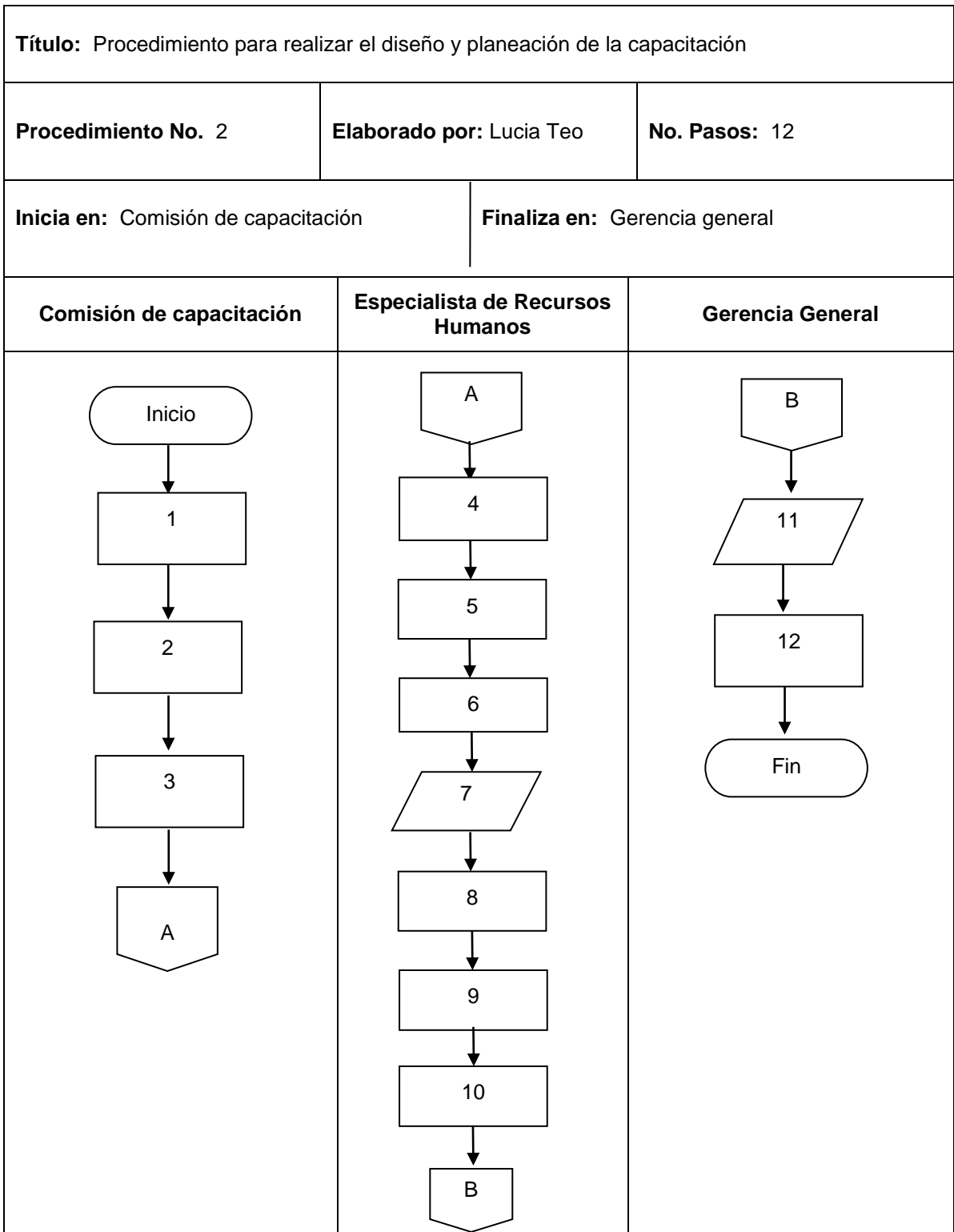
3.5 Diseño y planificación de la capacitación

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación se procede con la segunda etapa del proceso, que comprende la planificación de las acciones de capacitación que serán necesarias para disminuir o erradicar las deficiencias encontradas en el personal de la empresa farmacéutica. Es importante considerar que el diseño y planificación de la capacitación deben responder a las necesidades particulares de la empresa y estar orientado a satisfacerlas para garantizar que se solucione la problemática detectada.

A continuación se presenta el procedimiento propuesto para realizar el diseño y planificación de la capacitación en la empresa:

Esquema 13
Procedimiento propuesto para realizar el diseño y planeación de la capacitación

Título: Procedimiento para realizar el diseño y planeación de la capacitación		
Procedimiento No. 2	Elaborado por: Lucia Teo	No. Pasos: 12
Inicia en: Comisión de capacitación		Finaliza en: Gerencia General
Puesto	Paso No.	Actividad
Comisión de capacitación	1	Establece cuáles de los problemas se solucionan a través de capacitación
	2	Determina los problemas prioritarios a resolver
	3	Ordena por área los temas del plan de capacitación
Especialista de Recursos Humanos	4	Establece objetivos por tema a capacitar
	5	Completa formulario de diseño de la capacitación
	6	Selecciona técnicas para capacitar al personal
	7	Evalúa fuentes de capacitación internas y externas
	8	Elige proveedores de capacitación
	9	Diseña plan de capacitación
	10	Remite a Gerencia General para aprobación
Gerencia General	11	Evalúa diseño y planeación de la capacitación propuesto
	12	Aprueba diseño y planeación



Fuente: elaboración propia, año 2013

A continuación se detallarán las actividades en las que se completó formulario, para garantizar que los involucrados en el diseño y planeación de la capacitación comprendieron el procedimiento a seguir para llenarlos y que la información plasmada es confiable.

Actividad 1: establecer cuáles de los problemas identificados se solucionan o erradican con acciones de capacitación

Los problemas que enfrenta el personal, se establecieron a través del diagnóstico realizado en el capítulo II de la presente investigación y los formularios de necesidades de capacitación que se completaron por cada puesto de trabajo. A continuación se presenta el formulario de problemas detectados en la empresa:

Cuadro 8

Aplicación formulario de problemas detectados en la empresa farmacéutica

Fecha de elaboración	10/10/2013	Fecha revisión	11/10/2013		
No.	Problema	Causa	Efecto	Solución con acciones de capacitación	
				Si	No
1	Repetición de errores en la emisión de facturas	Desconocimiento de los códigos de productos	Errores al utilizar códigos de producto inadecuados	X	
2	Subutilización de equipos y herramientas	Desconocimiento de la forma correcta de utilizar los equipos y herramientas	Desperdicio de los recursos de la empresa	X	
3	Quejas de los clientes por mala atención	Falta de capacitación sobre servicio al cliente	Los empleados brindan mala atención y no dan seguimiento a las quejas de los clientes	X	

No.	Problema	Causa	Efecto	Solución con acciones de capacitación	
				Si	No
4	Incumplimiento en la ejecución del trabajo por parte de los empleados	Empleado realiza sus actividades de acuerdo a la experiencia que posee por falta de capacitación	Obstáculos en el logro de los objetivos organizacionales	X	
5	Retrasos en los procesos de la empresa	No se cuenta con información actualizada sobre la forma correcta de realizar el trabajo	Retrabajos generados por errores cometidos por los empleados	X	
6	Deficiencias en la planificación de las actividades	Desconocimiento del procedimiento a seguir para planificar las actividades	No se pueden detectar las desviaciones que podrían tenerse al realizar las actividades	X	
7	Malas relaciones interpersonales	El clima organizacional no es el adecuado	Conflictos entre los empleados y en algunos casos con los jefes inmediatos	X	
8	Falta de trabajo en equipo	Desconocimiento de los beneficios que representa el trabajo en equipo e individualismo observado en los empleados	Retrasos en los procesos generados por el individualismo de los empleados	X	
9	Deficiencias en la utilización de programas de cómputo	Falta de actualización sobre programas de cómputo	Ejecución de actividades de forma manual que generan demoras y retrabajos	X	
10	Desactualización de leyes tributarias de la SAT	Ausencia de capacitación en temas tributarios y fiscales	Resultados insatisfactorios en las auditorías efectuadas	X	
11	Desperdicio de materiales	Falta de interés para administrar de manera adecuada los recursos de la empresa	Gastos generados por desperdicio de recursos	X	

No.	Problema	Causa	Efecto	Solución con acciones de capacitación	
				Si	No
12	Deficiencias en los procesos de importación y exportación de productos	Falta de capacitación sobre leyes para importar y exportar productos	Retrasos en la importación y exportación de productos que generan gastos para la empresa	X	
13	Disminución en las ventas proyectadas	Desactualización sobre métodos de venta efectivos	Pérdida de clientes	X	
14	Repetición de errores en la elaboración de cartas y documentos	Desconocimientos de técnicas de redacción	Retrasos en la elaboración de cartas y documentos	X	
15	Errores en la manipulación de productos médicos	Desconocimiento de técnicas para manejo de productos médicos	Daños en los productos por mal manejo	X	
16	Mala administración del tiempo	Falta de planificación de actividades	Desaprovechamiento del tiempo y los recursos de la empresa	X	
17	Accidentes laborales en el área de Distribución	Falta de información sobre seguridad e higiene ocupacional	Riesgo de accidentes laborales para los empleados del área de Distribución	X	
18	Uso inadecuado del sistema JDE (herramienta)	Falta de capacitación sobre el manejo óptimo del sistema JDE	Procesos ejecutados de forma errónea en el sistema JDE	X	
19	Deficiencias en la administración de inventarios	Desconocimiento de las técnicas para el manejo de inventarios	Pérdidas generadas por productos vencidos	X	
20	Insatisfacción de los clientes por errores en los productos que reciben	Falta de planificación y comunicación por parte de los empleados	Gastos de transporte generados por errores en la entrega de productos a los clientes	X	
21	Deficiencias en la comunicación entre empleados y jefes	Falta de capacitación sobre comunicación efectiva	Relaciones conflictivas entre empleados y jefes por falta de comunicación	X	

No.	Problema	Causa	Efecto	Solución con acciones de capacitación	
				Si	No
22	Falta de control y desorden en el archivo de documentos	Desconocimiento de técnicas de archivo	Demoras en la búsqueda de documentos importantes	X	

Elaborado por: Elvira González

Revisado por: Melisa Castillo

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 2: determinar los problemas prioritarios a resolver

Esta actividad consistió en identificar cuáles de los problemas indicados en el formulario de problemas detectados (Cuadro 8) requieren de acciones de capacitación inmediatas para disminuir o erradicar los efectos negativos que generan en la empresa farmacéutica. Para realizarlo es necesario evaluar el impacto que éstos representan en la calidad del servicio que se ofrece, el costo que representa para la empresa la existencia del problema, la insatisfacción que generan en los clientes y las desviaciones que se observan para el logro de los objetivos organizacionales.

Cuadro 9

Aplicación formulario problemas prioritarios a resolver con acciones de capacitación

Fecha elaboración:	15/10/2013	Fecha revisión	16/10/2013
No.	Problema detectado	Nivel Prioridad	
		Urgente	No Urgente
1	Quejas de los clientes por mala atención brindada por los empleados	X	

2	Disminución en las ventas proyectadas	X	
3	Accidentes laborales	X	
4	Deficiencias en la utilización de programas de cómputo	X	
5	Errores en la manipulación de productos médicos	X	
6	Deficiencias en los procesos de importación y exportación de productos	X	
7	Desactualización de temas relacionados a cada puesto de trabajo	X	

Elaborado por: Elvira González

Revisado por: Melisa Castillo

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 3: ordenar por área los temas que serán incluidos en el plan de capacitación

Para resolver los problemas que se identificaron como prioritarios en la empresa farmacéutica (Cuadro 9), es necesario que se analicen los temas que deberán ser fortalecidos a través de acciones de capacitación, para lo cual se clasificará por área cada uno de ellos.

Se considera que a través de la capacitación de los temas descritos en el siguiente cuadro, se solucionarán los problemas observados en los colaboradores al ejecutar su trabajo, tales como: utilización inadecuada de equipos y herramientas, retrasos en los procesos, repetición de errores, desperdicio de materiales y gastos generados innecesariamente (Tabla 1). También se fortalecerán las áreas en las cuales los empleados expresaron que necesitan capacitación: atención y servicio al cliente, capacitación específica del puesto de trabajo, actualización del manejo de programas de cómputo y ventas (Gráfica 15). Además, es importante considerar que se logrará disminuir la

insatisfacción en los clientes generada por deficiencias en el servicio que reciben de los colaboradores.

Cuadro 10
Aplicación formulario de clasificación de temas por área

No.	Temas a capacitar	Área	Problema que resuelve
1	a. Servicio al cliente b. Manejo de quejas de clientes c. Atención telefónica a clientes d. Manejo de clientes difíciles	Servicio al cliente	Quejas de los clientes por mala atención brindada por los empleados
2	a. Técnicas de ventas b. Actualización información productos c. Administración de clientes d. Inteligencia en ventas	Ventas	Disminución en las ventas proyectadas
3	a. Normas de Seguridad e higiene ocupacional b. Reglamentos de Seguridad e higiene ocupacional c. Señalizaciones d. Equipos que deben utilizarse para prevenir accidentes e. Formación de brigadas de seguridad f. Diseño de planes de contingencia g. Planes de evacuación en caso de emergencia	Seguridad e higiene ocupacional	Accidentes laborales
4	a. Manejo paquetes de office b. Actualización manejo JDE c. Internet d. Intranet e. Isostrain	Actualización de programas de cómputo	Deficiencias en la utilización de programas de cómputo
5	a. Manejo de productos médicos b. Manipulación de dispositivos médicos c. Manejo de desechos d. Legislación aplicable a productos médicos	Manejo y manipulación de productos médicos	Errores en la manipulación de productos médicos

6	a. Actualización de impuestos b. Actualización de leyes aduaneras c. Incoterms d. Procesos en la aduana	Importación y exportación de productos	Deficiencias en los procesos de importación y exportación de productos
7	a. Redacción b. Técnicas de archivo c. Ortografía	Técnicas secretariales	Errores en la elaboración de cartas y deficiencias en el archivo de documentos

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 4: establecer los objetivos de los temas a capacitar

Una vez definidos los temas que se capacitarán, se procedió a establecer los objetivos que se pretende alcanzar a través de las acciones de capacitación que se llevarán a cabo. En el siguiente cuadro se presentan los objetivos para cada tema a capacitar:

Cuadro 11
Aplicación formulario de establecimiento de objetivos

No.	Problema que resuelve	Objetivos
1	Quejas de los clientes por mala atención brindada por los empleados	a. Reducir en 3 meses el 35% de quejas por clientes insatisfechos por el servicio que reciben. b. Incrementar en 3 meses el 30% del nivel de servicio al cliente.
2	Disminución en las ventas proyectadas	a. Incrementar 5% las ventas en 5 meses. b. Aumentar en 8% el ingreso de clientes nuevos, en 5 meses.
3	Accidentes laborales	a. Diseñar en 4 meses un plan de evacuación. b. Reducir en 2 meses el 20% de accidentes laborales.
4	Deficiencias en la utilización de programas de cómputo	a. Reducir en 2 meses el 10% de retrasos en los procesos generados por deficiencias en el manejo de programas de cómputo.

5	Errores en la manipulación de productos médicos	<ul style="list-style-type: none"> a. Reducir en 3 meses el 25% de accidentes laborales generados por errores en la manipulación de productos médicos. b. Disminuir en 3 meses el 30% de errores cometidos por omisión de leyes aplicables a productos médicos.
6	Deficiencias en los procesos de importación y exportación de productos	<ul style="list-style-type: none"> a. Mejorar en 3 meses el tiempo invertido en procesos de importación y exportación de productos. b. Reducir en 3 meses el 40% de errores cometidos por omisión de leyes y procesos en la aduana.
7	Errores en la elaboración de cartas y deficiencias en el archivo de documentos	<ul style="list-style-type: none"> a. Disminuir en 5 meses el 30% de los errores cometidos en la elaboración de cartas y archivo de documentos.

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 5: completar formulario de diseño de la capacitación

Para la coordinación de los eventos de capacitación es importante establecer el día, horario y periodicidad de cada uno de los cursos que se realizarán, así como la cantidad de asistentes a cada uno. Es importante considerar que las capacitaciones que se asignen a los colaboradores no deberán interferir en las actividades laborales que realizan, debido a que es indispensable que el negocio siga funcionando de manera regular.

En el siguiente cuadro se presenta el formulario de diseño de la capacitación que incluye los aspectos mencionados:

Cuadro 12
Aplicación formulario de diseño de la capacitación

Quién debe ser capacitado		Cómo capacitar	Quién capacitador interno y/o externo	Dónde se capacitará	Cuándo capacitar		
Cantidad participantes	Puesto				Temas	Día	Horario
10	Analistas de Servicio al Cliente	Servicio al cliente, manejo de quejas de clientes, atención telefónica, manejo de clientes difíciles	INTECAP/Jefe Departamento Servicio al Cliente / Comisión de capacitación/ Especialistas de producto / IGSS / Departamento de IT / Biotrash / Departamento Asuntos regulatorios / SAT / AGEXPORT	Instalaciones de la empresa	Lunes	8:00 - 12:00	Mensual
17	Vendedores	Técnicas de ventas, administración de clientes, inteligencia en ventas,		Instalaciones de la empresa	Martes	8:00 - 12:00	Bimensual
61	Todos los colaboradores	Normas de seguridad e higiene ocupacional, reglamentos de seguridad, señalizaciones, equipos para prevenir accidentes, brigadas de seguridad, diseño de planes de evacuación		Instalaciones de la empresa	Jueves	8:00 - 11:00	Trimestral
61	Todos los colaboradores	Manejo paquetes de office, actualización manejo JDE, internet, intranet, isotratin		Instalaciones de la empresa	Viernes	9:00 - 11:00	Semestral
61	Todos los colaboradores	Manejo de productos médicos, manipulación de dispositivos médicos, manejo de desechos, legislación aplicable a productos médicos		Instalaciones de la empresa	Miércoles	8:00 - 11:00	Trimestral
9	Analistas de exportación, Analistas de tráfico	Actualización de impuestos, actualización de leyes aduaneras, incoterms, procesos en aduana,		Instalaciones de la empresa	Jueves	9:00 - 11:00	Cuatrimstral
10	Asistentes y Secretarías	Redacción, técnicas de archivo, ortografía		Instalaciones de la empresa	Lunes	8:00 - 12:00	Bimensual

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 6: seleccionar técnicas de capacitación

Para elegir las técnicas de capacitación que se adapten a las necesidades de la empresa y que garanticen el aprendizaje de los colaboradores, es necesario analizar varios aspectos entre los que se puede mencionar: la cantidad de participantes, el tiempo que durará la capacitación, periodicidad y contenido del tema que se impartirá. Una vez finalizado este análisis, se procede a consultar la guía de técnicas de capacitación que detalla las técnicas que podrá utilizarse en cada evento y se tomará la decisión final.

Cuadro 13
Guía de técnicas de capacitación

Instrucciones: para seleccionar la técnica de capacitación que se aplicará en cada tema a capacitar es necesario realizar un análisis previo que incluya aspectos como: la cantidad de participantes, el tiempo que durará la capacitación, periodicidad y contenido del tema que se impartirá. Una vez finalizada esta evaluación se consultará la presente guía que detalla las técnicas que se pueden emplear y se tomará la decisión final.		
No.	Técnica	Descripción
1	Lecturas	Es un medio de comunicación que implica una situación única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de personas. Generalmente es el instructor quien dirige el contenido del curso y los participantes solamente escuchan. Esta técnica tiene la desventaja de que los participantes adoptan una actitud pasiva porque no participan y existen pocas posibilidades de aclarar dudas, por lo que no permite promover cambios de actitud o comportamiento.
2	Instrucción programada	El aprendizaje programado se aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor. Se presentan pequeñas partes de información al personal en capacitación quienes determinan a través de sus respuestas si comprendieron el tema. La principal desventaja es que no pueden aclararse dudas y no se tiene la certeza de que las respuestas sean las correctas por lo que pueden existir desviaciones.
3	Capacitación en clase	Es la que se realiza fuera del lugar de trabajo. Se reúne a los participantes en un lugar determinado y se cuenta con la presencia de un instructor que transmite la información del tema a capacitar. Es la técnica más utilizada ya que pueden aclararse dudas y profundizar en el tema.
4	Conferencia	Consiste en una exposición breve realizada por un experto en el tema, el propósito principal es transmitir a los asistentes conocimientos generales sobre un determinado tema. Generalmente la duración es de una a cuatro horas.
5	Curso	Exposición extensa de un tema determinado que puede ser impartida por uno o varios instructores, es parte de un programa continuo su validez es garantizada debido a que es impartida por una institución especializada en el tema. Para realizarlo es necesaria una cantidad mínima de participantes, quienes deberán someterse a una evaluación y obtener cierto puntaje para dar validez a su participación.
6	Taller	Ejecución dirigida de una tarea para poner en práctica el conocimiento adquirido, generalmente forma parte de una conferencia o es complemento de un curso. Para llevarlo a cabo se utiliza el trabajo en equipo, se asigna tiempo para realizar cada tarea y se establecen objetivos.
7	E-learning	Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training (WBT) o capacitación en línea.

Fuente: elaboración propia, año 2013

Con base en las necesidades de la empresa farmacéutica y para garantizar el aprendizaje de los colaboradores, se sugiere utilizar las siguientes técnicas: conferencia y cursos las cuales permitirán transmitir los conocimientos de manera adecuada de acuerdo al tema a capacitar.

Actividad 8: elección de proveedores de capacitación

La selección de los proveedores de capacitación es una tarea importante que debe ser analizada previo a tomar una decisión, debido a que los instructores forman parte primordial de las capacitaciones para facilitar el aprendizaje de los participantes y propiciar un ambiente adecuado.

Para realizar la elección de proveedores se tomaron en consideración aspectos como: experiencia del instructor, conocimiento del tema a capacitar, grado académico que posee, metodología que aplica para impartir el tema y cursos relacionados al tema a capacitar.

A continuación se presenta un ejemplo del formulario para elección de proveedores internos o externos:

Cuadro 14

Aplicación formulario para elección de proveedores (internos y externos)

Fecha elaboración	10/10/2013	Fecha revisión	15/10/2013
Tema a capacitar		Servicio al cliente	
Capacitador interno			
No.	Aspecto a evaluar	Requisito	Puntuación
1	Experiencia comprobable (25 pts.)	Un año de laborar en el área relacionada al tema a impartir	25
2	Conocimiento y manejo del tema a capacitar (25 pts.)	Un año de realizar capacitaciones sobre el tema	20
3	Grado académico del instructor (20 pts.)	Pensum cerrado	20
4	Metodología de enseñanza que utiliza (20 pts.)	Métodos de enseñanza-aprendizaje modernos y dinámicos (uso de presentaciones y equipo audiovisual)	20
5	Cursos relacionados al tema (10 pts.)	2 cursos acreditados en temas afines	5
Puntuación capacitador interno			90
Capacitador externo			
No.	Aspecto a evaluar	Requisito	Puntuación
1	Experiencia comprobable (25 pts.)	Tres años de laborar en el área relacionada al tema a impartir	25
2	Conocimiento y manejo del tema a capacitar (25 pts.)	Tres años de realizar capacitaciones sobre el tema	20
3	Grado académico del instructor (20 pts.)	Licenciatura	20
4	Metodología de enseñanza que utiliza (20 pts.)	Métodos de enseñanza-aprendizaje modernos y dinámicos (uso de presentaciones, equipo audiovisual, información transmitida vía electrónica).	20
5	Cursos relacionados al tema (10 pts.)	4 cursos acreditados en temas afines	10
Puntuación capacitador externo			95
Elección de proveedor			
Capacitador interno		Capacitador externo	XX

Aprobado por: _____ Luis Juárez _____

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 9: diseñar el plan de capacitación para la empresa farmacéutica

Para disminuir o erradicar la problemática detectada en la empresa farmacéutica en materia de capacitación, se presenta el plan de capacitación que incluye los temas que serán fortalecidos, así como la planificación propuesta para cada uno.

3.5.1 Plan de capacitación propuesto

A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación para el personal de la empresa farmacéutica. Los temas incluidos y la planificación se consideraron con base en los problemas detectados en el capítulo II de la presente investigación, así como la información recopilada a través de los formularios de diagnóstico de necesidades de capacitación que se completaron por cada puesto de trabajo.

3.5.1.1 Objetivo general

Disminuir o erradicar la problemática detectada en la empresa farmacéutica en materia de capacitación, a través de la adquisición y actualización de conocimientos, habilidades, actitudes y manejo de herramientas en los colaboradores, para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

3.5.1.2 Objetivos específicos

- a. Suministrar los conocimientos que requiere el personal para realizar las funciones de su puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente.
- b. Promover la cultura de mejora continua en la empresa farmacéutica.
- c. Desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para cada puesto de trabajo, de acuerdo a las necesidades establecidas en el DNC.

- d. Actualizar los conocimientos que posee el personal de la empresa farmacéutica para ejecutar su trabajo.
- e. Suministrar la información necesaria al personal para que utilicen las herramientas de trabajo de forma óptima.

3.5.1.3 Metas

- a. Capacitar al 100% del personal de la empresa farmacéutica, de acuerdo a los temas indicados en el plan de capacitación propuesto.
- b. Alcanzar un 95% de participación activa de los colaboradores en los eventos de capacitación.
- c. Disminuir o erradicar el 50% de los problemas identificados a través del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- d. Evaluar el efecto que ha tenido la capacitación en los empleados de la empresa farmacéutica, una vez finalizados los eventos de capacitación.
- e. Promover la optimización en el uso de herramientas y recursos.

Cuadro 15
Plan de capacitación propuesto para el personal de la empresa farmacéutica

Problema a resolver:		Quejas de los clientes por mala atención brindada por los empleados										
Área		Servicio al cliente										
No	Tema	Subtemas	Objetivo	Metas	Horario Sugerido	Asistentes	Puesto	Duración estimada (Horas)	Técnica a utilizar	Lugar en que se realizará	Encargado de impartir curso	Costo
1	Servicio al cliente	Comprensión de las razones de preferencia del cliente; mecanismos para satisfacer a los clientes; anticipación de necesidades del cliente	Incrementar en 3 meses el 30% del nivel de servicio al cliente.	Comprender las necesidades de los clientes para satisfacer sus requerimientos	8:00 - 12:00 Horas	10	Analistas de servicio al cliente	8 Horas	Curso	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP/ Jefe Departamento servicio al cliente	Q650.00
2	Manejo de quejas de clientes	Administración de quejas; seguimiento de quejas; cumplimiento promesas a los clientes	Reducir en 3 meses el 35% de quejas por clientes insatisfechos por el servicio que reciben.	Administrar de manera efectiva y dar seguimiento a las quejas de los clientes.	8:00 - 12:00 Horas	10	Analistas de servicio al cliente	4 Horas	Curso	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP/ Jefe Departamento servicio al cliente	Q650.00
3	Atención telefónica a clientes	Protocolo atención telefónica; anticipar las necesidades de los clientes y saber responder.	Incrementar en 3 meses el 25% del nivel de servicio al cliente en llamadas telefónicas.	Mejorar la atención y servicio brindado en llamadas telefónicas.	8:00 - 12:00 Horas	10	Analistas de servicio al cliente	4 Horas	Curso	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP/ Jefe Departamento servicio al cliente	Q650.00
4	Manejo de clientes difíciles	Expectativas de los clientes; mostrar respeto y consideración a los clientes; Desarrollo de confianza interpersonal; preservar la relación en situaciones difíciles	Mejorar en 3 meses las relaciones con clientes difíciles.	Conocer las necesidades de los clientes difíciles. Entender y solucionar las solicitudes de los clientes.	8:00 - 12:00 Horas	10	Analistas de servicio al cliente	4 Horas	Curso	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP/ Jefe Departamento servicio al cliente	Q650.00

Fuente: elaboración propia, año 2013

Problema a resolver:		Disminución en las ventas proyectadas										
Área		Ventas										
No	Tema	Subtemas	Objetivo	Metas	Horario	Asistentes	Puesto	Duración estimada (Horas)	Técnica a utilizar	Lugar en que se realizará	Encargado impartir curso	Costo
1	Técnicas de ventas	Técnicas de posicionamiento de productos; técnicas de cierre de ventas; técnicas para incrementar las ventas; técnicas de comunicación en ventas.	Promover en los empleados de ventas la utilización de técnicas que permitan incrementar las ventas.	Dar a conocer las técnicas de comunicación en ventas. Implementar técnicas para cierre de ventas.	8:00 - 12:00 Horas	17	Personal de ventas	4 Horas	Conferencia	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación	Q1246.67
2	Actualización de información sobre productos	Códigos de productos; información sobre nuevos productos; manejo de nuevos productos.	Actualizar la información que poseen los empleados sobre los productos que ofrece la empresa.	Lograr que los empleados conozcan los nuevos productos de la empresa.	8:00 - 12:00 Horas	17	Personal de ventas	4 Horas	Conferencia	Instalaciones empresa farmacéutica	Especialistas de producto	Q720.00
3	Administración de clientes	Compromiso con los clientes; comunicación de negocios; técnicas de retención de clientes.	Incrementar las ventas a través de la administración efectiva de clientes.	Implantar técnicas de retención de clientes. Desarrollar compromiso con los clientes.	8:00 - 12:00 Horas	17	Personal de ventas	4 Horas	Conferencia	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación	Q1246.67
4	Inteligencia en ventas	Recuperación de clientes insatisfechos; planificación de la gestión de campo; segmentación de clientes; identificación de indicios de compra.	Desarrollar colaboradores capaces de anticipar las necesidades de los clientes.	Promover la recuperación de clientes insatisfechos. Aprender a segmentar los clientes.	8:00 - 12:00 Horas	17	Personal de ventas	4 Horas	Conferencia	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación	Q1246.67

Fuente: elaboración propia, año 2013

Problema a resolver:		Existencia de accidentes laborales										
Área		Seguridad e higiene ocupacional										
No	Tema	Subtemas	Objetivo	Metas	Horario	Asistentes	Puesto	Duración estimada (Horas)	Técnica a utilizar	Lugar en que se realizará	Encargado impartir curso	Costo
1	Normas de Seguridad e higiene ocupacional	Fundamentos de seguridad e higiene ocupacional; evaluación de riesgos; marco legal	Dar a conocer las normas de seguridad e higiene ocupacional a todo el personal	Promover en los empleados sentido de responsabilidad sobre la seguridad e higiene ocupacional.	8:00 – 11:00 Horas	61	Todo el personal	3 Horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación /IGSS	Q3660.00
2	Señalizaciones	Señales de advertencia; señales de prohibición; señales de obligación; equipo contra incendios.	Proporcionar a los empleados la información necesaria para que conozcan las señalizaciones s.	Disminuir la incidencia de accidentes laborales generados por bajo conocimiento de señalizaciones.	8:00 – 11:00 Horas	61	Todo el personal	3 Horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación /IGSS	Q3660.00
3	Equipos que deben utilizarse para prevenir accidentes	Protectores de la cabeza; protección del pie; protección ocular o facial; protección respiratoria; protección del oído.	Informar a los colaboradores de los equipos que deben utilizar para resguardar su seguridad en el trabajo.	Desarrollar en los empleados responsabilidad en el uso de equipos de seguridad en el trabajo.	8:00 – 11:00 Horas	61	Todo el personal	3 Horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación /IGSS	Q3660.00
4	Formación de brigadas de seguridad	Brigada contra incendios y derrames; brigadas de evacuación; brigada primeros auxilios.	Contar con un equipo de apoyo en una situación de emergencia.	Promover la importancia de las brigadas de seguridad.	8:00 – 11:00 Horas	14	Directivos	3 Horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación /IGSS	Q3660.00
5	Diseño de planes de contingencia	Medidas técnicas, humanas y organizativas.	Diseñar un plan de contingencia y darlo a conocer a todos los empleados.	Dar a conocer a los empleados el plan de contingencia para saber que deben hacer en emergencias.	8:00 – 11:00 Horas	14	Directivos	3 Horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación /IGSS	Q3660.00

Fuente: elaboración propia, año 2013

Deficiencias en la utilización de programas de cómputo												
Actualización de programas de cómputo												
Área												
No	Tema	Subtemas	Objetivo	Metas	Horario	Asistentes	Puesto	Duración estimada (Horas)	Técnica a utilizar	Lugar en que se realizará	Encargado impartir curso	Costo
1	Manejo paquetes de office	Word; excel; power point; access; outlook	Agilizar los procesos a través del aprovechamiento de las herramientas tecnológicas.	Mejorar el manejo de paquetes de office.	9:00 - 11:00 Horas	61	Todo el personal	2 Horas	Curso	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Departamento IT	Q15,555.00
2	Actualización manejo JDE	Módulo facturación; inventarios; cuentas por cobrar; cuentas por pagar.	Actualizar el conocimiento de los empleados sobre la herramienta JDE.	Reducir los errores generados por bajo conocimiento del sistema JDE.	9:00 - 11:00 Horas	61	Todo el personal	2 Horas	Curso	Instalaciones empresa farmacéutica	Departamento IT	Q2480.00
3	Internet	Navegadores; buscadores; blogs y microblogs; seguridad en internet.	Dar a conocer la forma adecuada de utilizar el internet.	Actualizar el conocimiento de los empleados sobre el manejo correcto de internet.	9:00 - 11:00 Horas	61	Todo el personal	2 Horas	Curso	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Departamento IT	Q5490.00
4	Intranet	Criterios para manejar una intranet corporativa; intranet en la gestión informacional.	Actualizar el conocimiento de los empleados sobre el manejo de intranet.	Promover el uso de la intranet de la empresa farmacéutica	9:00 - 11:00 Horas	61	Todo el personal	2 Horas	Curso	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Departamento IT	Q5490.00
5	Isotrain	Actualización del manejo de la herramienta Isotrain.	Proporcionar a los empleados la información necesaria para el uso adecuado de la herramienta Isotrain.	Incrementar la participación de los empleados en los cursos en línea.	9:00 - 11:00 Horas	61	Todo el personal	2 Horas	Curso	Instalaciones empresa farmacéutica	Departamento IT	Q2480.00

Fuente: elaboración propia, año 2013

Problema a resolver:		Errores en la manipulación de productos médicos										
Área		Manejo y manipulación de productos médicos										
No	Tema	Subtemas	Objetivo	Metas	Horario	Asistentes	Puesto	Duración estimada (Horas)	Técnica a utilizar	Lugar en que se realizará	Encargado impartir curso	Costo
1	Manejo de productos médicos	Técnicas par a el manejo de productos médicos; seguridad en el manejo de productos médicos.	Informar a los empleados sobre la forma adecuada de manejar productos médicos.	Reducir el riesgo de accidentes en los empleados por mal manejo de productos médicos.	8:00 - 11:00 Horas	61	Todo el personal	3 Horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación / Biotrash	Q8580.00
2	Manipulación de dispositivos médicos	Técnicas para la manipulación de dispositivos médicos, seguridad en la manipulación de dispositivos médicos.	Dar a conocer a los empleados las técnicas para manipular dispositivos médicos.	Reducir el riesgo de accidentes en los empleados por mala manipulación de dispositivos médicos.	8:00 - 11:00 Horas	61	Todo el personal	3 Horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación / Biotrash	Q5490.00
3	Manejo de desechos médicos	Reglamento para el manejo de desechos médicos; marco legal; proceso para el manejo de desechos médicos.	Proporcionar a los empleados información relacionada al manejo de desechos médicos.	Dar a conocer a los empleados la forma correcta de manejar los desechos médicos.	8:00 - 11:00 Horas	61	Todo el personal	3 Horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación / Biotrash	Q6100.00
4	Legislación aplicable a productos médicos	Actualización de leyes aplicables a productos médicos en Guatemala; registros sanitarios; entidades de gobierno relacionadas.	Actualizar la información que poseen los empleados en cuanto a la legislación aplicable a productos médicos.	Dar a conocer a los empleados la legislación vigente sobre productos médicos.	8:00 - 11:00 Horas	61	Todo el personal	3 Horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	Departamento Asuntos Regulatorios	Q2480.00

Fuente: elaboración propia, año 2013

Problema a resolver:		Deficiencias en los procesos de importación y exportación de productos										
Área		Importación y exportación de productos										
No	Tema	Subtemas	Objetivo	Metas	Horario	Asistentes	Puesto	Duración estimada (Horas)	Técnica a utilizar	Lugar en que se realizará	Encargado impartir curso	Costo
1	Actualización de impuestos	Impuesto al valor agregado IVA; ISR; IUSI; IETAAP.	Actualizar el conocimiento de los empleados en cuanto a los impuestos vigentes en Guatemala.	Evitar penalizaciones por bajo conocimiento de los impuestos.	9:00 - 11:00 Horas	9	Personal Exportaciones y Tráfico	2 Horas	Conferencia	Instalaciones empresa farmacéutica	Comisión de Capacitación / SAT	Q560.00
2	Actualización de leyes aduaneras	Sistema arancelario; DUJA; manifiesto de carga; valoración, clasificación de la mercancía; legislación y normativa aduanera	Proporcionar información actualizada a los colaboradores sobre las leyes aduaneras en Guatemala.	Reducir los errores cometidos por bajo conocimiento de la legislación aduanera vigente.	9:00 - 11:00 Horas	9	Personal Exportaciones y Tráfico	2 Horas	Conferencia	Instalaciones empresa farmacéutica	Comisión de Capacitación / SAT	Q560.00
3	Incoterms	Términos de venta: EXW, CIF, DAT, FOB, DDU, FCA; CPT; CIP; CFR.	Actualizar el conocimiento de los empleados en cuanto a las reglas internacionales para los derechos y obligaciones en la entrega de mercancías.	Facilitar las negociaciones con los clientes a través del conocimiento de los incoterms.	9:00 - 11:00 Horas	9	Personal Exportaciones y Tráfico	2 Horas	Conferencia	Instalaciones empresa farmacéutica	AGEXPORT / Comisión de Capacitación/ DHL Global Forwarding	Q22410.00
4	Procesos en la aduana	Documentación y asistencia aduanera; manual de procedimientos aduaneros; sistema aduanero.	Agilizar los procesos en aduana a través de la actualización de los procesos aduaneros.	Reducir el tiempo improductivo generado por retrasos en los procesos aduaneros.	9:00 - 11:00 Horas	9	Personal Exportaciones y Tráfico	2 Horas	Conferencia	Instalaciones empresa farmacéutica	AGEXPORT / Comisión de Capacitación/ DHL Global Forwarding	Q22410.00

Fuente: elaboración propia, año 2013

Problema a resolver:		Errores en la elaboración de cartas y deficiencias en el archivo de documentos										
Área		Técnicas secretariales										
No	Tema	Subtemas	Objetivo	Metas	Horario	Asistentes	Puesto	Duración estimada (Horas)	Técnica a utilizar	Lugar en que se realizará	Encargado impartir curso	Costo
1	Redacción	Errores comunes en redacción; palabras homónimas, anfibología; componentes básicos de un documento; redacción de documentos; redacción de correos electrónicos.	Reducir los errores en documentos y retrasos generados por mala redacción.	Mejorar la redacción en los documentos emitidos. Reducir el tiempo invertido para redactar documentos.	8:00 - 12:00 Horas	10	Asistentes	4 Horas	Conferencia taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación	Q900.00
2	Técnicas de archivo	Técnicas para gestión de documentos; conservación de documentos; técnicas para archivo de documentos.	Garantizar que los documentos son archivados de manera adecuada.	Disminuir o erradicar la pérdida de documentos importantes. Reducir el tiempo invertido en la búsqueda de documentos.	8:00 - 12:00 Horas	10	Asistentes	4 Horas	Conferencia taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación	Q900.00
3	Ortografía	Reglas generales de acentuación; utilización de signos ortográficos; uso de letras mayúsculas.	Proporcionar información que permita reducir los errores ortográficos en los documentos.	Disminuir los errores ortográficos en los documentos emitidos.	8:00 - 12:00 Horas	10	Asistentes	4 Horas	Conferencia taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP / Comisión de Capacitación	Q1040.00

Fuente: elaboración propia, año 2013

Problema a resolver		Formación para facilitadores internos										
Área		Capacitación										
No	Tema	Subtemas	Objetivo	Metas	Horario	Asistentes	Puesto	Duración estimada (Horas)	Técnica a utilizar	Lugar en que se realizará	Encargado impartir curso	Costo
1	La comunicación en la capacitación	Comunicación bidireccional, barreras que impiden la comunicación, escucha activa, comprensiva y selectiva	Aprender y entender las bases del proceso de comunicación en la capacitación.	Mejorar la comunicación en las capacitaciones brindadas por personal interno.	9:00 - 12:00 Horas	15	Capacitador interno	3 horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP	Q1162.50
2	Enseñanza y aprendizaje	Obstáculos para aprender, pedagogía de grupo, el ciclo de aprendizaje, métodos de enseñanza	Incorporar métodos adecuados para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.	Fomentar la interacción de grupo para mejorar el aprendizaje.	9:00 - 12:00 Horas	15	Capacitador interno	3 horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP	Q1162.50
3	El capacitador en su rol de líder y facilitador del grupo	Características del capacitador, como solucionar las preguntas, liderazgo en los capacitadores	Identificar y comprender el rol del capacitador.	Desarrollar líderes internos para capacitar al personal.	9:00 - 12:00 Horas	15	Capacitador interno	3 horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP	Q1162.50
4	La capacitación en el ámbito empresarial, necesidades y características	Importancia de la capacitación en las empresas, características de la capacitación empresarial	Promover la importancia de la capacitación en la empresa.	Crear facilitadores internos que fortalezcan el conocimiento de los miembros de la empresa.	9:00 - 12:00 Horas	15	Capacitador interno	3 horas	Conferencia Taller	Instalaciones empresa farmacéutica	INTECAP	Q1162.50

Lucía Teo

Gerencia General

Elaborado por

Aprobado por

Fecha

Fuente: elaboración propia, año 201

Los costos indicados en el plan de capacitación fueron tomados de la página de internet de INTECAP (<http://www.intecap.edu.gt>); así como cotización obtenida de AGEXPORT. También incluye costos de alimentación y material didáctico necesarios para la realización de cada evento de capacitación.

Actividad 12: aprobación del diseño y planificación

La Gerencia General de la empresa farmacéutica analizará la propuesta presentada, para lo cual se evaluarán las necesidades reales de aprendizaje de los colaboradores y el presupuesto que se tiene asignado. Basado en ello, se procederá a completar el siguiente formulario:

Cuadro 16

Ejemplo formulario de aprobación del diseño y planificación

Fecha revisión	02/10/2013	Fecha aprobación	15/10/2013
Documento a aprobar	Diseño y planificación de la capacitación para el año 2014		
No.	Aspecto a evaluar	Aprobado	No aprobado
1	Diseño y planificación de la capacitación	X	
2	Contenido a tratar en cada tema a capacitar	X	
3	Fechas propuestas para realizar los eventos de capacitación	X	
4	Horarios en que se llevará a cabo cada evento	X	
5	Técnica a utilizar para la capacitación	X	
6	Lugar en que se realizará la capacitación	X	
7	Presupuesto para la capacitación	X	
Comisión capacitación		Gerencia General	
Revisado por		Aprobado por	

Fuente: elaboración propia, año 2013

3.6 Ejecución de la capacitación

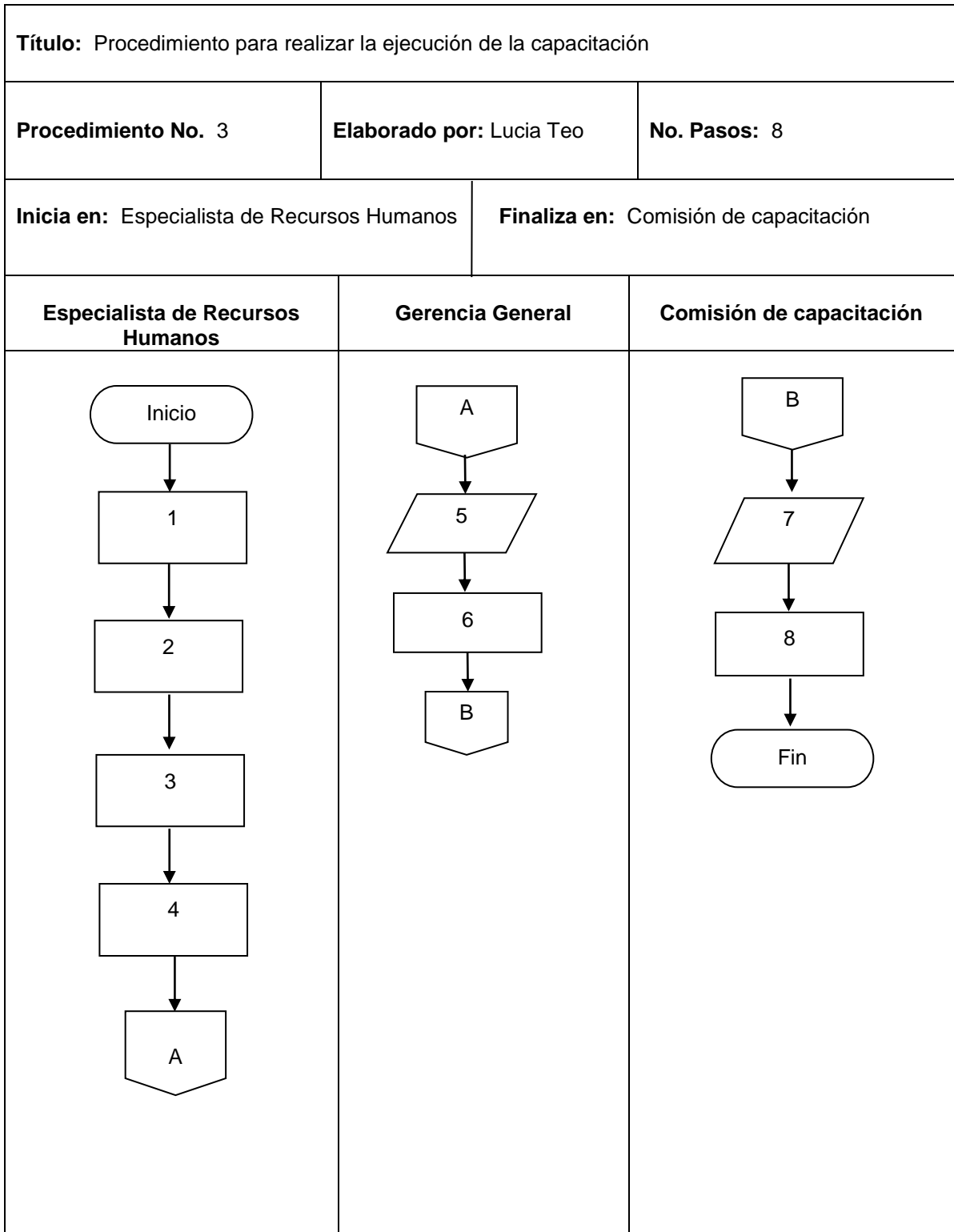
En la etapa de ejecución es importante designar al personal responsable de supervisar el desarrollo y cumplimiento de las actividades que se realizarán, para garantizar que la interacción entre instructores y participantes sea exitosa y se disponga del equipo, materiales, instalaciones y refrigerios necesarios en el momento oportuno.

A continuación se presenta el procedimiento propuesto para llevar a cabo la ejecución del proceso de capacitación:

Esquema 14
Procedimiento propuesto para realizar la ejecución de la capacitación

Título: Procedimiento para realizar la ejecución de la capacitación		
Procedimiento No. 3	Elaborado por: Lucia Teo	No. Pasos: 8
Inicia en: Especialista de Recursos Humanos		Finaliza en: Comisión de capacitación
Puesto	Paso No.	Actividad
Especialista de Recursos Humanos	1	Elabora lista de actividades a realizar antes de cada evento de capacitación
	2	Realiza lista de actividades a llevar a cabo después de cada evento de capacitación
	3	Designa responsables de dar seguimiento y verificar cumplimiento de las actividades
	4	Realiza cotizaciones y establece tres posibles escenarios económicos para llevar a cabo la capacitación
Gerencia General	5	Evalúa propuesta de ejecución de la capacitación
	6	Aprueba ejecución de la capacitación
Comisión de capacitación	7	Evalúa y verifica el cumplimiento de las actividades establecidas en los pasos 1 y 2.
	8	Realiza informe ejecutivo sobre los avances de la etapa de ejecución, para presentar a los directivos.

Fuente: elaboración propia, año 2013



Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 1: elaborar lista de actividades a realizar antes de cada evento de capacitación

La Especialista de Recursos Humanos tendrá a su cargo la elaboración de la lista de actividades a considerar previo a la realización de cada evento de capacitación, con ello se pretende analizar todos los elementos que serán necesarios para que los cursos tengan el éxito esperado. A continuación se presenta la lista de actividades propuesta y el tiempo estimado para ejecutar cada una de ellas:

Cuadro 17

Lista de actividades previas a cada evento de capacitación

No.	Actividad	Tiempo estimado para realizarla
1	Diseñar el plan de capacitación, el cual deberá incluir: tema a capacitar, fecha, horario, participantes y lugar.	5 meses
2	Enviar invitaciones a los participantes de cada curso	15 días
3	Confirmar asistencia de los participantes	8 días
4	Confirmar asistencia de los capacitadores	5 días
5	Preparación de material didáctico	1 mes
6	Reproducción de materia didáctico	15 días
7	Coordinar la reservación del lugar en que se realizará a capacitación	2 meses
8	Revisar disponibilidad de equipo necesario (cañonera, computadora, micrófono, apuntador, etc.)	1 mes
9	Coordinación de transporte para los instructores	15 días
10	Preparación de refrigerios para cada evento	15 días
11	Elaboración de boleta dirigida al personal para evaluar el contenido de la capacitación	3 meses
12	Elaboración de boleta dirigida al personal para evaluar el desempeño de los instructores	3 meses
13	Reproducción de boletas que serán completadas al finalizar cada curso	15 días

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 2: realizar lista de actividades que se realizarán después de cada evento de capacitación

Posterior a la realización de cada evento de capacitación es necesario realizar algunas actividades para analizar el efecto de la capacitación en los empleados y realizar los cambios que se consideren necesarios en los próximos eventos. A continuación se presenta la lista de actividades propuesta y el tiempo estimado para ejecutar cada una:

Cuadro 18

Lista de actividades posteriores a cada evento de capacitación

No.	Actividad	Tiempo estimado para realizarla
1	Entregar las boletas para evaluar el contenido y desempeño de los instructores a cada colaborador para ser completada	15 minutos
2	Realizar vaciado de datos de cada una de las boletas	10 días
3	Analizar la información recopilada a través de las boletas	15 días
4	Presentar informe de resultados a los directivos de la empresa farmacéutica	1 mes
5	Elaborar informe de los resultados obtenidos a través de la capacitación	1 mes
6	Realizar informe de recomendaciones a considerar para los siguientes eventos de capacitación	15 días

Fuente: elaboración propia, año 2013

Actividad 4: escenarios económicos para llevar a cabo la capacitación

A continuación se presentan tres alternativas para la ejecución de la capacitación, cada escenario detalla los costos que serán necesarios así como las ventajas y desventajas que representaría para la empresa farmacéutica seleccionarlos.

a) Escenario 1, Capacitación externa

En el primer escenario se consideró fuentes de capacitación externas e incluye los costos necesarios para el pago de instructores, material didáctico y refrigerios. Esta información se observa en el cuadro siguiente:

Cuadro 19
Escenario 1: Capacitación externa

No.	Descripción	Costo estimado en Quetzales
1	Capacitación brindada por INTECAP	Q78,853.01
2	Capacitación brindada por AGEXPORT	Q44,820.00
3	Material didáctico	Q11,144.00
4	Alimentación	Q34,825.00
Costo total capacitación externa		Q169,642.01

Fuente: elaboración propia, año 2013

Para establecer los costos indicados en el cuadro anterior, se consideraron dos proveedores externos: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- y Asociación Guatemalteca de Exportadores -AGEXPORT-, a través de la Escuela de Comercio Exterior. -INTECAP- será responsable de impartir la mayor parte de los cursos incluidos en el plan de capacitación debido a que se trata de temas generales, además se tomó en consideración que es una institución especializada que cuenta con amplia experiencia en el área de capacitación. La inversión necesaria es de Q78,853.01.

-AGEXPORT- a través de la Escuela de Comercio Exterior se encargará de dirigir los cursos relacionados a la exportación de productos, debido a que se trata de temas específicos en los cuales cuenta con experiencia y reconocimiento en el país. El costo requerido es de Q44,820.00.

Además, es importante considerar los costos necesarios para la compra del material didáctico que será utilizado por los participantes (lapiceros, lápices, hojas, etc.) y la alimentación que se brindará a los asistentes. El costo total que representa para la empresa farmacéutica la ejecución de la capacitación utilizando fuentes externas es de Q169,642.01.

Ventajas

- Promueve el intercambio de información e interacción con instituciones e instructores especializados en temas específicos.
- Aporta puntos de vista diferentes a los de la empresa.
- Permite identificar debilidades que no se visualizan internamente.
- Representa un cambio de ambiente para los colaboradores.
- Desarrolla conocimientos especializados en los colaboradores.

Desventajas

- El costo es elevado.

b) Escenario 2, Capacitación con instituciones especializadas y personal de la empresa farmacéutica

En este escenario se incorporó a instituciones especializadas y personal de distintos departamentos de la empresa farmacéutica, quienes poseen experiencia en temas específicos. A continuación se presentan los costos necesarios para su realización:

Cuadro 20

Escenario 2: Capacitación con instituciones especializadas y personal de la empresa farmacéutica

No.	Descripción	Costo estimado en Quetzales
1	Capacitación brindada por INTECAP	Q16,720.01
2	Capacitación brindada por Departamento Servicio al cliente	Q0.00
3	Capacitación brindada por Departamento de Planeación	Q0.00
4	Capacitación brindada por Especialistas de producto	Q0.00
5	Capacitación brindada por Comisión de Capacitación	Q0.00
6	Capacitación brindada por Departamento IT	Q0.00
7	Capacitación brindada por Departamento Asuntos Regulatorios	Q0.00
8	Capacitación brindada por Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-	Q600.00
9	Capacitación brindada por Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-	Q240.00
10	Capacitación brindada por Biotrash	Q360.00
11	Capacitación brindada por DHL Global Forwarding	Q240.00
12	Material didáctico	Q11,144.00
13	Alimentación	Q36,825.00
Costo total		Q66,129.01

Fuente: elaboración propia, año 2013

La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para que los eventos de capacitación se puedan realizar en sus instalaciones y utilizar el mobiliario y equipo del que se dispone, por esta razón no se incluyeron gastos correspondientes a estos rubros. En el escenario dos se consideraron capacitaciones que serán impartidas por personal de distintos departamentos de la empresa, entre los que se puede mencionar: Departamento de Servicio al Cliente, Departamento de Planeación, Especialistas de producto, Departamento de IT, Departamento de Asuntos Regulatorios y Comisión de Capacitación; a través de lo cual se pretende aprovechar la experiencia que poseen los

colaboradores en temas específicos relacionados a su área de trabajo y proporcionarles la oportunidad de compartir conocimientos con sus compañeros de trabajo. Sin embargo, es importante analizar que los colaboradores que participarán como instructores necesitarán invertir tiempo en la preparación del material que utilizarán durante la capacitación, lo cual representa un costo para la empresa debido a que lo realizarán en horario laboral. Por ello, a continuación se presenta el escenario real que incluye el costo que representará para la empresa farmacéutica la capacitación interna; para lo cual se consideró la hora hombre a Q65.75 de acuerdo a los datos proporcionados por la empresa.

Cuadro 21
Escenario 2 (Real): Capacitación con instituciones especializadas y personal de la empresa farmacéutica

No.	Descripción	Costo estimado en Quetzales
1	Capacitación brindada por INTECAP	Q16,720.01
2	Capacitación brindada por Departamento Servicio al cliente	Q1,315.00
3	Capacitación brindada por Departamento de Planeación	Q1,841.00
4	Capacitación brindada por Especialistas de producto	Q263.00
5	Capacitación brindada por Comisión de Capacitación	Q4,471.00
6	Capacitación brindada por Departamento IT	Q657.50
7	Capacitación brindada por Departamento Asuntos Regulatorios	Q197.25
8	Capacitación brindada por Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-	Q600.00
9	Capacitación brindada por Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-	Q240.00
10	Capacitación brindada por Biotrash	Q360.00
11	Capacitación brindada por DHL Global Forwarding	Q240.00
12	Material didáctico	Q11,144.00
13	Alimentación	Q36,825.00
Costo total		Q74,873.76

Fuente: elaboración propia, año 2013

Además, se incluyó la participación de instituciones especializadas que cuentan con amplia experiencia en el área de capacitación. Entre ellas: -INTECAP- que se encargará de impartir los cursos de temas generales; Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- que se enfocará en el tema de Seguridad e Higiene Ocupacional; Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- en temas relacionados a actualización de impuestos y leyes aduaneras; Biotrash se encargará del tema de manejo y manipulación de equipos, dispositivos y desechos médicos y por último DHL Global Forwarding tendrá a su cargo temas de exportación de productos.

Es importante mencionar que para los cursos que brindarán el -IGSS- y -SAT- únicamente se consideró el costo de transporte y alimentación de los instructores, debido a que estas instituciones proporcionan capacitaciones de forma gratuita a empresas. Además, Biotrash y DHL Global Forwarding son proveedores de la empresa farmacéutica en los servicios de recolección, manejo y destrucción desechos médicos y servicios logísticos para la exportación de productos, por lo que las capacitaciones a cargo de estas empresas únicamente representarán costos de transporte y alimentación de los instructores.

El costo total que representa para la empresa farmacéutica la ejecución del plan de capacitación utilizando instituciones especializadas y personal interno es de Q74,873.76.

Ventajas

- La capacitación interna se adecúa a las necesidades específicas de la empresa farmacéutica.
- Promueve el mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.

- Aprovecha la infraestructura de la empresa al llevar a cabo las capacitaciones en sus instalaciones.
- Reducción de costos relacionados a instructores e infraestructura.
- Se contará con instituciones especializadas que se encargarán de fortalecer temas específicos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Permite la integración de conocimientos de fuentes internas y externas de capacitación.
- Permite invertir de manera razonable en los temas que requieren mayor especialización.

Desventajas

- En algunos casos la capacitación interna no despierta el interés en los colaboradores.
- Los empleados encargados de impartir las capacitaciones podrían descuidar la realización de sus labores y generar bajas en la productividad.
- Puede presentarse utilización de métodos inadecuados en el desarrollo de las capacitaciones.

Debido a que este escenario permite aprovechar la infraestructura de la que dispone la empresa farmacéutica, así como la experiencia y conocimientos que poseen los empleados en temas específicos, se considera que es el que mejor se adecúa a las necesidades de la compañía, porque además cuenta con la participación de instituciones especializadas que se encargarán de impartir los cursos que requieren de conocimientos específicos y experiencia en el área, para cumplir con los requerimientos de la empresa farmacéutica. Se recomienda

tomar en consideración el escenario dos para llevar a cabo la ejecución de la capacitación.

c) Escenario 3, Capacitación interna e -INTECAP-

En esta alternativa se consideró como fuente principal la capacitación brindada por personal de los distintos departamentos de la empresa farmacéutica, con lo cual se pretende valorar y aprovechar la experiencia y conocimientos que poseen los colaboradores. Además, se identificaron algunos temas que por su naturaleza no pueden ser impartidos por personal interno, por lo que se incluyó a -INTECAP- para que sea responsable de fortalecer estos temas.

A continuación se presentan los costos necesarios para la ejecución de la capacitación con personal interno e -INTECAP-:

Cuadro 22
Escenario 3: Capacitación interna e -INTECAP-

No.	Descripción	Costo estimado en Quetzales
1	Capacitación brindada por personal de la empresa farmacéutica	Q0.00
2	Capacitación brindada por -INTECAP-	Q10,802.00
3	Material didáctico	Q11,144.00
4	Alimentación	Q36,825.00
Costo total capacitación externa		Q58,771.00

Fuente: elaboración propia, año 2013

Como se observa en el cuadro anterior, la capacitación interna representa un ahorro significativo de costos porque no genera gastos relacionados a transporte

y pago de instructores. Por ello, solo se consideró el material didáctico que emplearán los participantes y la alimentación que será necesaria en cada curso. Además, se contratará a -INTECAP- para impartir algunos temas en los cuales no se posee experiencia internamente.

Al igual que en el escenario dos, es importante analizar los costos en los que incurrirá la empresa farmacéutica al utilizar la capacitación interna, debido a que los empleados realizarán la función de instructores durante horario laboral y será necesario que inviertan tiempo en la preparación del material que utilizarán en las capacitaciones. A continuación se presenta el escenario real que incluye estos costos, para lo cual se consideró la hora hombre a Q65.75 de acuerdo a los datos proporcionados por la empresa.

Cuadro 23
Escenario 3 (Real): Capacitación interna e -INTECAP-

No.	Descripción	Costo estimado en Quetzales
1	Capacitación brindada por personal de la empresa farmacéutica	Q9,007.75
2	Capacitación brindada por -INTECAP-	Q10,802.00
3	Material didáctico	Q11,144.00
4	Alimentación	Q36,825.00
Costo total capacitación externa		Q67,778.25

Fuente: elaboración propia, año 2013

El costo total que representa para la empresa farmacéutica la ejecución del plan de capacitación utilizando fuentes internas e -INTECAP- es de Q67,778.25.

Ventajas

- Representa un ahorro significativo en costos relacionados a transporte y pago de instructores.
- Promueve la valoración y aprovechamiento de la experiencia y conocimientos que posee el personal.
- Desarrolla habilidades en el personal para que puedan compartir sus conocimientos con otros miembros de la organización.
- Aprovecha la infraestructura, mobiliario y equipo del que dispone la empresa.
- Se contará con la participación de -INTECAP- para impartir los temas en los que no se posee experiencia interna.

Desventajas

- En ocasiones la capacitación interna no despierta en interés de los participantes.
- Puede existir sobrecarga de trabajo para los empleados que serán responsables de impartir capacitaciones.
- Disminución en la productividad de los empleados que realizarán capacitaciones.
- Puede presentarse incumplimiento de tareas por parte de los empleados que realizarán la función de instructores.

Análisis de alternativas

Para tomar la decisión final en cuanto al escenario adecuado, los directivos de la empresa farmacéutica deberán evaluar a profundidad las tres alternativas que se presentaron, considerando para ello el costo, ventajas y desventajas que

representaría la implementación de cada uno y las necesidades de aprendizaje particulares que posee la organización, para establecer cuál es el que mejor podría satisfacerlas y proporcionar a los empleados los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan para desarrollar su trabajo de manera eficiente y efectiva. Además, es importante evaluar el presupuesto que se tiene designado para la capacitación. A continuación se presenta un comparativo de los tres escenarios para facilitar el análisis:

Cuadro 24
Comparativo escenarios para realizar la capacitación
Empresa farmacéutica

No.	Entidad capacitadora	Costo estimado para la capacitación (cifras expresadas en Quetzales)		
		Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
1	INTECAP	78,853.01	16,720.01	10,802.00
2	AGEXPORT	44,820.00	0.00	0.00
3	Departamento Servicio al Cliente	0.00	1,315.00	1,315.00
4	Departamento Planeación	0.00	1,841.00	1,841.00
5	Especialistas de Producto	0.00	263.00	263.00
6	Comisión de Capacitación	0.00	4,471.00	4,734.00
7	Departamento IT	0.00	657.50	657.50
8	Departamento Asuntos Regulatorios	0.00	197.25	197.25
9	IGSS	0.00	600.00	0.00
10	SAT	0.00	240.00	0.00
11	Biotrash	0.00	360.00	0.00
12	DHL Global Forwarding	0.00	240.00	0.00
13	Material didáctico	11,144.00	11,144.00	11,144.00
14	Alimentación	34,825.00	36,825.00	36,825.00
Total		169,642.01	74,873.76	67,778.75
Costo por empleado		2,781.02	1,227.44	1,111.13

Fuente: elaboración propia, año 2013

En el primer escenario se consideró fuentes de capacitación externas, lo cual generará en los colaboradores conocimientos y habilidades especializadas debido a que los cursos serán impartidos por instituciones que poseen amplia experiencia en materia de capacitación, tales como -INTECAP- y -AGEXPORT-. Sin embargo, debe analizarse que el costo de esta alternativa es elevado ya que asciende a Q169,642.01, lo cual representa un costo por empleado de Q2,781.02, por esta razón se recomienda que los directivos realicen un análisis de las ventajas y desventajas de este escenario y si se dispone de presupuesto para implementarlo.

Para la segunda alternativa se cuenta con fuentes de capacitación internas y externas, a través de lo cual se pretende aprovechar y reconocer la experiencia y conocimientos que poseen los empleados de la empresa farmacéutica en temas específicos relacionados a su área de trabajo y a la vez facilitar la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes especializadas por medio de temas impartidos por instituciones reconocidas, que poseen amplia experiencia, entre ellas se puede mencionar -INTECAP-, -IGSS-, -SAT-, Biotrash y DHL Global Forwarding. Además, es importante considerar que la utilización de fuentes internas de capacitación promueve el aprovechamiento de los recursos de los que dispone la empresa (infraestructura, mobiliario y equipo) y representa una disminución en los gastos asociados a pago de instructores y transporte. El presupuesto para la implementación de esta opción es de Q74,873.76, lo cual genera un costo por empleado de Q1,227.44, con esta alternativa se tendría un ahorro significativo para la empresa si se considera el costo presentado en el primer escenario. Sin embargo, es importante evaluar a profundidad las ventajas y desventajas que representa para la organización que algunos colaboradores participen como instructores, porque podría generarse sobrecarga de trabajo y bajas en la productividad.

En la tercera opción se consideró prioritariamente fuentes internas de capacitación, lo cual permitirá el aprovechamiento tanto de los recursos que posee la empresa farmacéutica como de los conocimientos y experiencia que posee el personal. Además, se contará con la participación de -INTECAP- para impartir cursos de temas en los que no se posee experiencia interna. El presupuesto necesario para implementar esta alternativa es de Q67,778.75, lo que representa un costo por empleado de Q1,111.13. Con esta propuesta se tendría una disminución significativa de costos en comparación con los escenarios uno y dos, dado que se reduce el gasto por pago de instructores debido a que la mayor parte de cursos serán impartidos por personal de la empresa. La principal desventaja de esta opción, es que los colaboradores que participarán como instructores necesitarán de tiempo para preparar el material que será presentado en los cursos y coordinar todos los aspectos necesarios, lo cual puede generar sobrecarga de trabajo, incumplimiento de tareas y bajas en la productividad.

De acuerdo a la información expuesta, se considera que la alternativa que mejor se adapta a las necesidades de la empresa farmacéutica es el escenario dos, dado que permite crear un balance en cuanto a costos y beneficios ya que permite aprovechar la experiencia de los colaboradores en temas específicos y a la vez facilitar la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes a través de cursos impartidos por instituciones especializadas. Además, se disminuye la sobrecarga de trabajo que generaría la implementación del escenario tres y se reducen los costos en los que sería necesario incurrir al utilizar fuentes de capacitación externas, como se planteó en el escenario uno.

3.7 Evaluación de la capacitación

Para que la evaluación del proceso de capacitación sea objetiva y se analicen todos los aspectos, se propone realizarla a través del análisis de los cuatro niveles descritos a continuación: evaluación de la reacción, evaluación de aprendizaje, evaluación de la conducta y evaluación de los resultados.

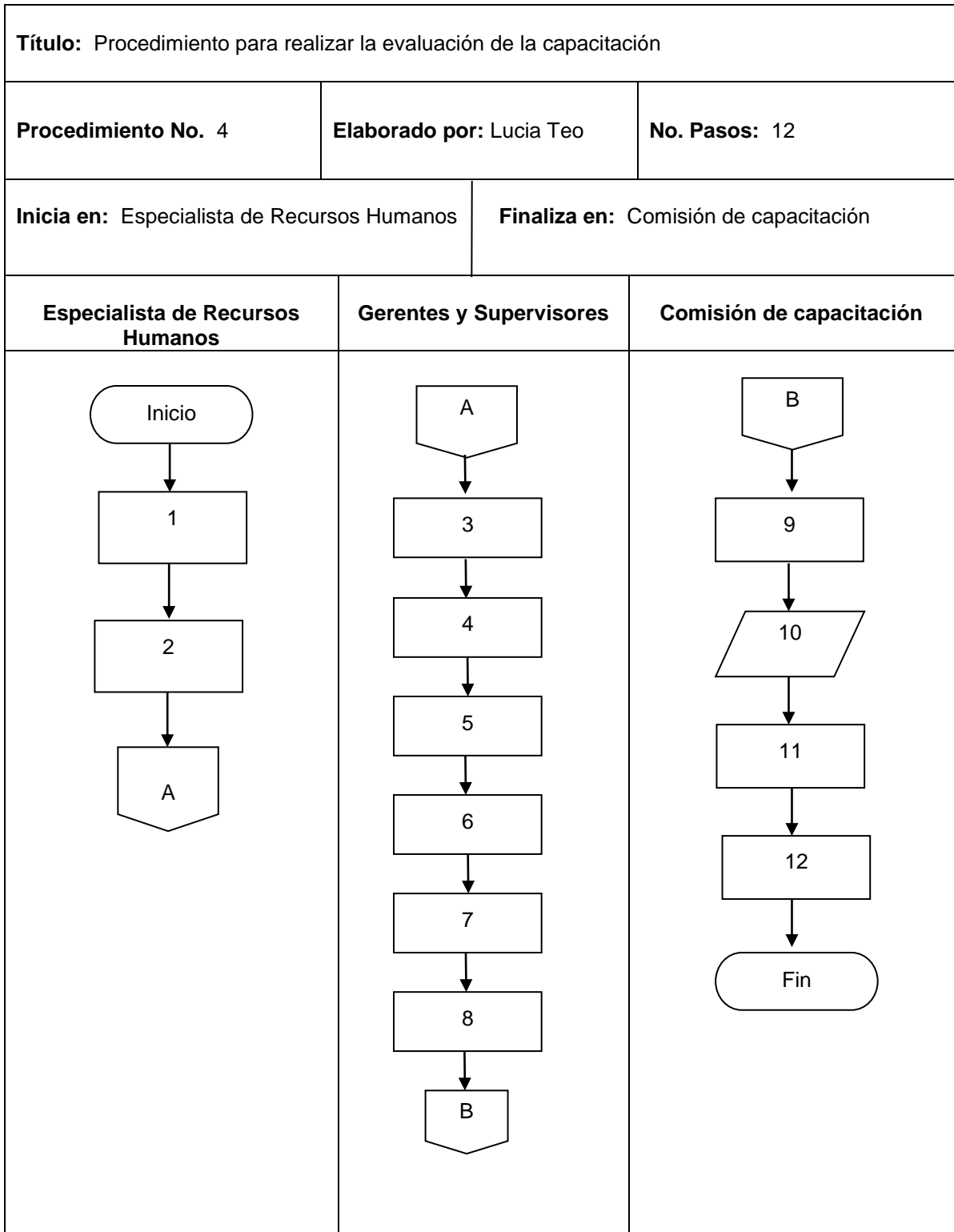
El objetivo principal de la evaluación, es tener parámetros de medición que permitan conocer el grado de alcance de los objetivos que se planteó alcanzar a través del proceso de capacitación y conocer las acciones que será necesario implementar para realizar mejoras que permitirán alcanzar el éxito deseado.

Para llevar a cabo la evaluación basada en los cuatro niveles mencionados, se propone el siguiente procedimiento:

Esquema 15
Procedimiento propuesto para realizar la evaluación de la capacitación

Título: Procedimiento para realizar la evaluación de la capacitación		
Procedimiento No. 4	Elaborado por: Lucia Teo	No. Pasos: 12
Inicia en: Especialista de Recursos Humanos		Finaliza en: Comisión de capacitación
Puesto	Paso No.	Actividad
Especialista de Recursos Humanos	1	Analiza los aspectos a evaluar por medio de la reacción.
	2	Aplica cuestionario para evaluar la reacción.
Gerentes y Supervisores	3	Aplica evaluación de los conocimientos adquiridos a través de la capacitación.
	4	Realiza evaluación de habilidades que posee el personal antes y después de la capacitación.
	5	Analiza actitudes que posee el personal antes y después de la capacitación
	6	Realiza evaluación del uso óptimo de las herramientas de trabajo antes y después de la capacitación.
	7	Aplica evaluación de la conducta antes y después de la capacitación.
	8	Lleva a cabo evaluación de los resultados obtenidos a través de la capacitación.
Comisión de capacitación	9	Tabula información recopilada en los cuatro niveles.
	10	Evalúa y analiza información obtenida en los cuatro niveles
	11	Elabora informe de resultados.
	12	Remite a Especialista de Recursos Humanos para revisión

Fuente: elaboración propia, año 201



Fuente: elaboración propia, año 2013

3.7.1.1 Nivel 1 evaluación de la reacción

A través de la evaluación de la reacción se pretende medir la satisfacción de los asistentes a la capacitación. Es decir, si considera que el instructor dirigió de manera adecuada el curso, la calidad del contenido, la disposición de materiales y todos los aspectos involucrados con la ejecución del evento.

a) Analizar los aspectos que se desea evaluar por medio de la reacción

A continuación se presentan los aspectos sugeridos para evaluar la reacción:

Cuadro 25

Ejemplo formulario de aspectos a evaluar a través de la reacción

No.	Aspecto a evaluar	Descripción
1	Capacitación	Contenido de la capacitación
2		Disponibilidad de material didáctico
3		Instalaciones en que se llevó a cabo
4		Funcionalidad del equipo (cañonera, computadora, etc.)
5		Importancia del tema de la capacitación
6		Utilidad del tema para mejorar los procesos de trabajo
7	Instructor	Conocimiento y manejo del tema
8		Atención brindada por el instructor
9		Dinámicas utilizadas por el instructor
10		Manejo del tiempo por parte del instructor

Fuente: elaboración propia, año 2013

Posterior a la realización del evento de capacitación, cada participante deberá completar el siguiente cuestionario, en el cuál se expresará su opinión en cuanto a aspectos relevantes de la capacitación y del instructor. Esta información permitirá conocer las áreas que deben ser mejoradas en los próximos eventos.

Cuadro 26

Ejemplo de cuestionario para evaluar la reacción

Tema que se capacitó:		Fecha:			
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita respuesta de manera objetiva, de acuerdo a su criterio. La información proporcionada será estrictamente confidencial.					
Evaluación de la capacitación					
No.	Aspecto a evaluar	Escala de medición			
		Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	La calificación que le daría al contenido de la capacitación es:				
2	Se me proporcionó el material necesario durante la capacitación:				
3	La calificación que le daría a las instalaciones en que se realizó la capacitación es:				
4	El funcionamiento del equipo que se utilizó durante la capacitación fue:				
5	Los conocimientos que adquirí beneficiarán el desarrollo de mi trabajo, ¿Por qué?				
6	Cuáles son los temas en que me gustaría recibir capacitación:				
7	Para mejorar el desarrollo de los próximos eventos de capacitación sugiero:				
Evaluación del instructor					
No.	Aspecto a evaluar	Escala de medición			
		Excelente	Bueno	Regular	Malo
8	La calificación que le daría al conocimiento del instructor respecto al tema es:				
9	El instructor manejó el tema de forma adecuada:				

10	La atención que me brindó el instructor fue:				
11	Las dinámicas que utilizó el instructor durante la capacitación fueron:				
12	La disposición del instructor para responder preguntas fue:				
13	El cumplimiento de horarios por parte del instructor fue:				
14	Para mejorar el desarrollo de los próximos eventos de capacitación sugiero:				

Fuente: elaboración propia, año 2013

3.7.1.2 Nivel 2 Evaluación del aprendizaje

En este nivel se evalúa el grado de aprendizaje que adquirió el participante como resultado de su asistencia a la capacitación y la manera en que estos nuevos conocimientos influyen en la realización de su trabajo. A continuación se detallan las actividades sugeridas para realizar esta evaluación:

a) Evaluar los conocimientos, que poseen los colaboradores antes y después de la capacitación

Una semana antes de realizar el evento de capacitación se sugiere efectuar una prueba escrita a los participantes, relacionada al tema que se impartirá. Los jefes de cada departamento serán responsables de aplicarla a los miembros de su equipo de trabajo. Una semana después de haber participado en el curso, se someterá a los empleados nuevamente a la prueba para realizar un análisis comparativo en cuanto a los resultados obtenidos antes y después de asistir al curso.

b) Evaluar las habilidades que posee el personal antes y después de la capacitación

Para efectuar esta evaluación los jefes de cada departamento realizarán observación directa del colaborador en su puesto de trabajo, una semana antes y una semana después de haber asistido al curso. Es importante mencionar que para que los resultados sean objetivos, esta actividad deberá realizarse en condiciones normales de un día de trabajo. Se sugiere utilizar una guía de observación que indique los aspectos que se evaluarán, los cuales deben estar enfocados al tema de la capacitación.

Cuadro 27
Ejemplo guía de observación para evaluar las habilidades
Curso: Técnicas de archivo

Tema que se capacitó: Técnicas de archivo				Fecha: 15/12/2014	
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de cuestionamientos, se solicita marcar con una "X" en la casilla correspondiente, de acuerdo a lo observado.					
No.	Aspecto a evaluar	Calificación			Observaciones
		Cumple	No cumple	No aplica	
1	El colaborador maneja de forma adecuada los documentos que recibe				
2	Las técnicas de archivo que aplica son las correctas				
3	Se presentan problemas para ubicar los documentos al momento de ser requeridos				
4	Existe documentos extraviados				
5	Se observa acumulación de documentos en el puesto de trabajo				
6	El área de archivo está ordenada e identificada de forma correcta				

Fuente: elaboración propia, año 2013

c) Analizar las actitudes que poseen los colaboradores antes y después de la capacitación

Los jefes de cada departamento realizarán observaciones del empleado en su puesto de trabajo una semana antes y una semana después de asistir al evento para analizar los resultados obtenidos de la capacitación. La observación se realizará en condiciones normales de un día de trabajo y se sugiere utilizar una guía que detalle los aspectos a evaluar.

Cuadro 28
Ejemplo guía de observación para evaluar las actitudes
Curso: Servicio al cliente

Tema que se capacitó: Servicio al cliente		Fecha: 15/12/2014			
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de cuestionamientos, se solicita marcar con una "X" en la casilla correspondiente, de acuerdo a lo observado.					
No.	Aspecto a evaluar	Calificación			Observaciones
		Cumple	No cumple	No aplica	
1	El colaborador recibe a los clientes de manera cordial				
2	Existe disposición para resolver las inquietudes de los clientes				
3	Se utiliza lenguaje adecuado para comunicarse con los clientes				
4	El empleado sabe escuchar y entender las necesidades de los clientes				
5	El colaborador demuestra actitud de servicio a los clientes				

Fuente: elaboración propia, año 2013

d) Evaluar si los empleados utilizan de forma óptima las herramientas de trabajo antes y después de la capacitación

Para evaluar el uso correcto de las herramientas que utilizan los empleados para realizar su trabajo, se sugiere aplicar un cuestionario dos semanas antes de asistir al curso y dos meses después de haber participado; esto permitirá realizar un análisis comparativo e identificar las mejoras obtenidas.

A continuación se presenta un ejemplo de la encuesta para evaluar el uso adecuado de herramientas de trabajo:

Cuadro 29

Ejemplo de cuestionario para evaluar el uso de herramientas de trabajo antes de la capacitación

Departamento:		Puesto:	
Fecha:		Boleta No:	
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita responda de manera objetiva, de acuerdo a su criterio. La información proporcionada será estrictamente confidencial.			
1	¿Cuáles son las herramientas que utilizo para realizar mi trabajo? _____ _____		
2	¿Considero que utilizo las herramientas para desarrollar mi trabajo de forma óptima? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si mi respuesta fue no, ¿Qué necesitaría para poder utilizarlas de manera eficiente? _____ _____		
3	¿Considero que la utilización adecuada de las herramientas de trabajo es un factor importante que influye en el desempeño de mis labores? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si mi respuesta es no, ¿Por qué? _____ _____		
4	¿Estaría dispuesto a implementar mejoras en la utilización de mis herramientas de trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si mi respuesta es no, ¿Por qué? _____ _____		
5	¿Cuál es mi sugerencia para optimizar el uso de mis herramientas de trabajo? _____ _____		

Fuente: elaboración propia, año 2013

Cuadro 30

Ejemplo de cuestionario para evaluar el uso de herramientas de trabajo después de la capacitación

Departamento:		Puesto:	
Fecha:		Boleta No:	
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita respuesta de manera objetiva, de acuerdo a su criterio. La información proporcionada será estrictamente confidencial.			
1	¿En el curso en el que participé me motivaron a utilizar de forma óptima las herramientas de trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿De qué manera lo hicieron? _____		
2	¿Estoy dispuesto a implementar los cambios en la forma de utilizar las herramientas de trabajo, que me indicaron en la capacitación en la que participé? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____		
3	¿Podría implementar los cambios en la manera de utilizar las herramientas de trabajo de forma rápida y oportuna? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Qué necesito para realizarlo? _____ _____		
4	¿Aplico lo aprendido en relación al uso de herramientas de trabajo en el desarrollo de mis labores? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿De qué manera lo estoy haciendo? _____ _____		
5	¿Considero que aún es necesario reforzar algunas áreas para optimizar el uso de las herramientas de trabajo? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuáles? _____		

Fuente: elaboración propia, año 2013

3.7.1.3 Nivel 3 Evaluación de la conducta

Esta evaluación está orientada a analizar los cambios en la conducta de los colaboradores para realizar su trabajo, derivado del aprendizaje adquirido en las capacitaciones y la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Se sugiere realizar esta evaluación dos meses después de participar en el evento de capacitación y realizar las siguientes actividades:

a) Realizar evaluación de la conducta antes y después de la capacitación

Con el objetivo de elaborar un análisis comparativo de la conducta de los empleados antes y después de participar en la capacitación, se recomienda aplicar un cuestionario a los colaboradores dos semanas antes de asistir y dos meses después de haber tomado el curso de capacitación.

A continuación se presentan los ejemplos de los cuestionarios a aplicar:

Cuadro 31

Ejemplo de cuestionario para evaluar la conducta antes de la capacitación

Departamento:	Puesto:
Fecha:	Boleta No:
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita respuesta de manera objetiva, de acuerdo a su criterio. La información proporcionada será estrictamente confidencial.	
1	¿La actitud que demuestro para realizar mi trabajo, es la adecuada? SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Si mi respuesta fue no, ¿Cuáles son las razones? _____ _____
2	¿Estaría dispuesto a modificar la conducta que demuestro al momento de realizar mi trabajo? SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Si mi respuesta fue si, ¿Qué necesitaría para poder realizarlo? _____ _____ Si mi respuesta fue no, ¿Por qué no estaría dispuesto a hacerlo? _____ _____
3	¿Considero que la conducta es un factor importante que influye en el desempeño de mis labores? SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Si mi respuesta es no, ¿Por qué? _____ _____
4	¿Mis compañeros de trabajo demuestran una actitud adecuada al realizar su trabajo? SI <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> NO <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> Si mi respuesta es no, ¿Por qué considero que es así? _____ _____
5	¿Cuál es mi sugerencia para mejorar mi conducta y la de mis compañeros de trabajo? _____ _____

Fuente: elaboración propia, año 2013

Cuadro 32
Ejemplo de cuestionario para evaluar la conducta después de la capacitación

Departamento:	Puesto:
Fecha:	Boleta No:
<p>Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita respuesta de manera objetiva, de acuerdo a su criterio. La información proporcionada será estrictamente confidencial.</p>	
1	<p>¿En el curso en el que participé me motivaron a modificar mi conducta?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿De qué manera lo hicieron? _____</p> <p>_____</p>
2	<p>¿Estoy dispuesto a implementar los cambios en la conducta que me indicaron en la capacitación en la que participé?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p>
3	<p>¿Podría implementar los cambios en mi conducta de forma rápida y oportuna?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Qué necesito para realizarlo? _____</p> <p>_____</p>
4	<p>¿Estoy aplicando lo aprendido durante la capacitación en mi puesto de trabajo?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿De qué manera lo estoy haciendo? _____</p> <p>_____</p>
5	<p>¿Considero necesario participar en más capacitaciones para mejorar mi conducta?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuáles? _____</p>

Fuente: elaboración propia, año 2013

3.7.1.4 Nivel 4 Evaluación de los resultados

Esta evaluación permite medir el efecto de la capacitación en los empleados y en los resultados del negocio. Para ello será necesario analizar las mejoras que presentan los empleados para realizar su trabajo y la manera en que esto influye en el logro de los objetivos de la empresa farmacéutica.

Para realizar la evaluación se sugiere llevar a cabo las siguientes actividades:

a) Evaluar los resultados obtenidos a través de la capacitación

Para realizar la evaluación de los resultados obtenidos por medio de las capacitaciones recibidas, se realizarán observaciones del empleado en condiciones normales de un día de trabajo, dos meses después de haber tomado el curso. A continuación se presenta un ejemplo de la guía de observación:

Cuadro 33

Ejemplo de guía de observación para evaluar los resultados

Tema que se capacitó:		Fecha:			
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de cuestionamientos, se solicita marcar con una "X" en la casilla correspondiente, de acuerdo a lo observado.					
No.	Aspecto a evaluar	Calificación			Observaciones
		Cumple	No cumple	No aplica	
1	El empleado demuestra poseer conocimientos del tema que se capacitó				
2	El colaborador aplica los conocimientos adquiridos en la capacitación				

3	Se observan mejoras en los procesos como resultado de la capacitación				
4	El empleado demuestra compromiso para desempeñar su trabajo				
5	Existe disminución de tiempo en la realización de las actividades laborales				
6	Han mejorado las habilidades que posee el colaborador para realizar su trabajo				
7	Se observa disminución de errores en los procesos que realiza el empleado				

Fuente: elaboración propia, año 2013

Además, para establecer las mejoras que se han obtenido como resultado de las capacitaciones, se aplicará un cuestionario a los colaboradores dos meses después de haber participado en el curso.

A continuación se presenta un ejemplo del cuestionario para evaluar los resultados percibidos por los empleados de la empresa farmacéutica:

Cuadro 34

Ejemplo de cuestionario para evaluar los resultados

Departamento:		Puesto:	
Fecha:		Boleta No:	
Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita respuesta de manera objetiva, de acuerdo a su criterio. La información proporcionada será estrictamente confidencial.			
1	¿Aplico los conocimientos que adquirí en las capacitaciones? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿De qué manera lo hago? _____		
2	¿Cuáles son las principales mejoras que he percibido como resultado de lo aprendido en las capacitaciones? _____ _____		
3	De los cursos en los que participé ¿Cuáles aportaron mayores beneficios al desarrollo de mis labores? _____ _____ ¿Por qué? _____		
4	¿El contenido de los cursos en los que participé fue el adecuado? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si mi respuesta fue NO, ¿Por qué considero que fue así? _____		
5	De los temas aprendidos en las capacitaciones, ¿Cuáles he tenido oportunidad de aplicar en mi puesto de trabajo? _____ _____		
6	¿Considero que lo aprendido en las capacitaciones representa beneficios para la realización de mi trabajo y los logros de los objetivos de la empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____		

7	<p>¿Se han presentado obstáculos para implementar lo aprendido en mi puesto de trabajo?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuáles? _____</p>
8	<p>¿Qué necesito para disminuir o erradicar los obstáculos que se han presentado para implementar lo aprendido en mi puesto de trabajo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
9	<p>¿Considero que aún existen necesidades de aprendizaje para mejorar el desempeño de mis labores de manera eficiente?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuáles? _____</p> <p>_____</p>
10	<p>¿Las capacitaciones que recibí, estaban orientadas a satisfacer las necesidades de aprendizaje de mi puesto de trabajo?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué considero que fue así? _____</p> <p>_____</p>

Fuente: elaboración propia, año 2013

b) Tabular la información recopilada

Una vez se hayan completado los cuestionarios y guías de observación, la Comisión de capacitación diseñará un formato y realizará el vaciado de la información recopilada para facilitar el análisis y comprensión de los resultados y de ser necesario la elaboración de gráficas.

c) Evaluar y analizar la información obtenida en los cuatro niveles

La Comisión de capacitación coordinará una reunión con los directivos de la empresa farmacéutica para analizar la información recopilada e identificar los beneficios que se han obtenido como resultado del proceso de capacitación, se establecerán las áreas que aún necesitan ser fortalecidas de acuerdo a la opinión de los empleados y se tomarán las medidas que se consideren pertinentes para solventarlas por medio de acciones de capacitación.

Actividad 25: elaboración informe de resultados

El informe de resultados deberá contener los aspectos importantes detectados a través de la evaluación realizada a los empleados de la empresa farmacéutica. De acuerdo a la información contenida en el informe, los directivos podrán tomar decisiones en cuanto al seguimiento que debe realizarse del proceso de capacitación y las áreas aún necesitan ser fortalecidas a través de capacitación.

Además, se sugiere utilizar los siguientes indicadores de desempeño (KPI por sus siglas en inglés), para presentar el informe de resultados a los directivos de la empresa farmacéutica:

Cuadro 35

Indicadores de desempeño sugeridos para evaluar la capacitación

Nombre del indicador	Fórmula a aplicar
Rendimiento sobre la inversión	$\text{ROI} = \frac{A - B}{C}$ <p>Dónde: A= costo del problema antes de capacitar B= costo del problema después de capacitar C= costo de capacitar</p>
Costo de la capacitación por empleado	$\frac{\text{Costo total de la capacitación}}{\text{Total de colaboradores de la empresa}}$
Cobertura de la capacitación	$\frac{\text{Total de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores de la empresa}}$
Calidad de la capacitación	$\frac{\text{Puntaje promedio obtenido en las pruebas}}{\text{Puntaje promedio esperado}}$
Nivel de aprobación de las pruebas	$\frac{\text{Total de empleados que aprobaron las pruebas}}{\text{Total empleados capacitados}}$
Nivel de cobertura del presupuesto	$\frac{\text{Costo total de la capacitación}}{\text{Presupuesto anual para capacitación}}$

Fuente: elaboración propia, año 2013

CONCLUSIONES

1. En la empresa farmacéutica no existe un proceso de capacitación establecido de manera formal y no se aplica un diagnóstico de necesidades de capacitación para conocer las necesidades reales de aprendizaje del personal, lo que dificulta la transmisión de información y la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, así como el manejo de herramientas para desarrollar el trabajo de manera eficiente; por lo que se comprueba la hipótesis número 1.
2. Se identificó que no existe una metodología establecida para evaluar los resultados obtenidos a través de los cursos impartidos y el efecto que éstos representan en el desempeño de los colaboradores, lo que impide que pueda medirse la efectividad del proceso de capacitación, el costo beneficio que representa para la empresa y dificulta la toma de decisiones para adquirir madurez en el proceso.
3. La especialista de Recursos Humanos es la encargada de coordinar todas las actividades relacionadas a la administración de personal. El tiempo y la sobrecarga de trabajo son factores que limitan la posibilidad de dar el seguimiento adecuado a la formación y aprendizaje de los colaboradores, lo que ha generado que el proceso carezca de estructura y que las capacitaciones que se programan no estén enfocadas a satisfacer las necesidades reales de los empleados.
4. La empresa farmacéutica cuenta con un presupuesto anual designado para capacitar a los colaboradores, el cual se encuentra en riesgo de ser reasignado a otra área debido a que en los últimos años no ha sido utilizado de forma óptima, porque se han programado pocas capacitaciones.

5. En la industria farmacéutica es indispensable contar con personal altamente calificado que cuente con los conocimientos, habilidades, actitudes y manejo de herramientas para satisfacer las necesidades de los clientes y pacientes. Los clientes principales son el Ministerio de Salud y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, quienes realizan compras de medicamentos a través de contratos anuales que son adjudicados por medio de licitaciones, para lo cual se requiere un alto nivel eficiencia y eficacia debido a que cualquier incumplimiento representa la pérdida del negocio.

6. Se estableció que en los Directivos y Especialista de Recursos Humanos existe bajo conocimiento de la importancia del proceso de capacitación, así como de las fases que lo conforman, las características que debe poseer para que sea efectivo y los instrumentos que son necesarios para implementarlo de manera formal.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un proceso de capacitación de manera formal y aplicar un diagnóstico de necesidades de capacitación que se adapte a los requerimientos de la empresa y los colaboradores. De acuerdo a la problemática detectada se propuso utilizar el método de DNC con base en problemas, sin embargo, conforme se adquiera experiencia y madurez los directivos de la empresa pueden hacer uso de otros métodos que satisfagan las necesidades reales de aprendizaje en un momento determinado.
2. Para agilizar la toma de decisiones relacionadas al proceso de capacitación, es importante dar seguimiento a cada una de sus fases así como a la información que se obtenga a través del método de evaluación que se aplique, lo que permitirá tomar las acciones que se consideren necesarias para implementar cambios en el proceso, desafiar el estatus quo y promover la mejora continua.
3. Se propone la conformación de una Comisión de capacitación que se encargue de colaborar con el Departamento de Recursos Humanos en la elaboración del DNC de acuerdo al método seleccionado, diseño, planeación, ejecución y evaluación del proceso de capacitación. La comisión estará integrada por un representante de cada departamento, de tal manera que velen porque se satisfagan las necesidades de aprendizaje específicas de cada área.
4. Evaluar los tres escenarios económicos presentados en el capítulo III del presente documento, para establecer cuál es el que mejor se adapta a las necesidades reales de aprendizaje de los colaboradores y el presupuesto con el que cuenta la empresa. De acuerdo a ello, se propuso considerar el escenario dos, en el cual se cuenta con fuentes de capacitación internas que

permitirán aprovechar y reconocer la experiencia y conocimientos que poseen los empleados en temas específicos relacionados a su puesto de trabajo; así como fuentes externas que facilitarán la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes especializadas por medio de temas impartidos por instituciones reconocidas. Con la elección de esta alternativa se pretende utilizar de forma óptima el presupuesto anual de la empresa para el rubro de capacitación.

5. Para garantizar que el proceso de capacitación obtenga los resultados esperados y que se fortalezcan áreas específicas de acuerdo a cada puesto de trabajo, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas a los instrumentos propuestos, con la finalidad de adaptarlos a los cambios que puedan surgir en el futuro y que represente una ventaja competitiva para la empresa al disponer de personal calificado.
6. Realizar un taller con los Directivos y Especialista de Recursos Humanos para dar a conocer el proceso de capacitación propuesto, la forma adecuada de utilizar los instrumentos, el seguimiento que debe aplicarse para que sea efectivo y la importancia de actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para que realicen el trabajo de manera eficiente y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides P. J. Administración. 1a. ed. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2005. 346 p.
2. Beneficios de la capacitación (en línea). Consultado el 3 de noviembre de 2012. Disponible en: http://www.capacitacionaltamira.cl/beneficio_de_la_capacitacion_en_la_empresa.html
3. Chiavenato I. Gestión del Talento Humano. 3a. ed. México, D.F., Mc Graw-Hill, 2009. 586 p.
4. Comisión de capacitación (en línea). Consultado el 05 de octubre 2013. Disponible en: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/RelacLaboral/Relaciones%20Laborales/Unidad%202/2.2%20Comisiones.html
5. Elementos de organización (en línea). Consultado el 3 de noviembre de 2012. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_Empresas/organización/default4.asp.
6. Elementos de control (en línea). Consultado el 3 de noviembre de 2012. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion/de_empresas_procesoadministrativo/default.asp.
7. Elementos de integración (en línea). Consultado el 21 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/proceso-administrativo-etapas/proceso-administrativo-etapas.shtml>

8. Empresa (en línea). Consultado el 3 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>.
9. Empresa farmacéutica (en línea). Consultado el 3 de noviembre de 2012. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_farmac%C3%A9utica.
10. Empresa privada (en línea). Consultado el 10 de septiembre de 2013. Disponible en: http://es.mimi.hu/economia/empresa_privada.html
11. Franklin Fincowsky, E. B. y Krieger, M. J. Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. 1a. ed. México, Pearson Educación, 2011. 550 p.
12. López Pérez S. Proceso de capacitación para el personal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 2012. 164 p.
13. Manual de Inducción. Empresa farmacéutica. 15 p.
14. Objetivos y funciones de la capacitación (en línea). Consultado el 3 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://nolycarrillo.jimdo.com/unidad-1/objetivos-y-funciones-de-la-capacitaci%C3%B3n/>.
15. Pinto Villatoro R. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1a. ed. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. 218 p.
16. Políticas (en línea). Consultado el 10 de septiembre 2013. Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Politic-De-Empresas/2008215.html>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario dirigido al personal

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL

OBJETIVO: obtener información precisa y confiable que sirva de sustento para llevar a cabo la investigación sobre el proceso de capacitación.

INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita respuesta de manera objetiva, de acuerdo a sus conocimientos sobre el tema. La información proporcionada será estrictamente confidencial y para fines educativos.

Fecha ____/____/____

Boleta No. _____

Escolaridad				Puesto que ocupa	Tiempo de laborar en la empresa
Primaria	<input type="checkbox"/>	Básicos	<input type="checkbox"/>	_____	Meses _____
Diversificado	<input type="checkbox"/>	Universidad	<input type="checkbox"/>	_____	Años _____

1. ¿Considera que posee la información necesaria para desempeñar su trabajo de manera efectiva?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Qué tipo de información? _____

2. ¿Cree que el conocimiento que posee es adecuado para realizar su trabajo de manera eficiente?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

3. ¿Cuenta con las herramientas que necesita para desarrollar sus actividades laborales?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Cuáles? _____

4. ¿Cuáles de los siguientes factores se han presentado al momento de realizar su trabajo?

Utilización inadecuada del equipo _____
Retrasos en los procesos _____
Repetición de errores _____
Desperdicio de materiales _____
Otros (especifique) _____

5. ¿Cree que la poca información sobre su puesto de trabajo influye en su desempeño?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

6. ¿Considera que el bajo conocimiento de su trabajo afecta su rendimiento laboral?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

7. ¿Cree que la falta de herramientas para realizar su trabajo limita la realización de sus tareas?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

8. ¿Recibe capacitación en el puesto de trabajo que desempeña actualmente?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿De qué tipo? _____

9. ¿Con qué frecuencia recibe la capacitación?

Mensual Trimestral Semestral Anual Otro

¿Especifique? _____

10. ¿Considera que las capacitaciones contribuyen a mejorar el desempeño de sus labores?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿De qué manera? _____

11. ¿Participa en las capacitaciones que le asignan?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

12. ¿Considera que es importante que asista a las capacitaciones que le asignan?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿Por qué? _____
13. ¿Cree que las capacitaciones que recibe son adecuadas a su puesto de trabajo?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿Por qué? _____
14. ¿Considera que las capacitaciones que ha recibido han contribuido a mejorar las áreas de oportunidad?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿De qué manera? _____
15. ¿Se realiza un análisis previo a las capacitaciones, para determinar cuáles son las áreas que se necesita fortalecer?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿Cómo lo hacen? _____
- 15.1. ¿Considera que es importante realizar este análisis?
 Si No ¿Porqué? _____
16. ¿Cuándo recibe capacitaciones, se le informa acerca de los objetivos que se espera alcanzar por medio de ella?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿De qué manera? _____
17. ¿Considera que es necesario que se programen más capacitaciones, para mejorar su desempeño?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿Por qué? _____
18. ¿De qué manera se han realizado las capacitaciones que ha recibido?
 Dentro del lugar de trabajo Fuera del lugar de trabajo Otro
 Especifique _____

19. ¿Considera que la capacitación en línea (e-learning) es efectiva y contribuye a mejorar su desempeño?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

20. ¿Cuándo se le asigna un curso en línea, lo realiza en el tiempo establecido?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

21. ¿Considera que la empresa posee un plan de capacitación?

Si No

22. ¿Cree que es importante la existencia de un plan de capacitación?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

23. ¿Le gustaría que existiera un plan continuo de capacitación?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

24. ¿Cuándo recibe capacitaciones, existe algún mecanismo para evaluar el conocimiento adquirido?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Cuál? _____

25. ¿Considera que existe seguimiento cuando se realizan capacitaciones?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Cómo lo realizan? _____

26. ¿Cree que es importante que se evalúe el conocimiento adquirido a través de las capacitaciones?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

27. ¿Qué calificación le daría a las capacitaciones que ha recibido?

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

28. ¿Considera que se deben programar más capacitaciones para mejorar su desempeño?

Si

No

¿Porqué? _____

29. ¿En qué temas le gustaría capacitarse? Por favor, marque con una X

Tema de capacitación	Marque "X"
Manejo eficaz del tiempo	
Atención y servicio al cliente	
Seguridad e higiene industrial	
Mejoras de métodos de trabajo	
Competencias gerenciales: Liderazgo	
Competencias gerenciales: Negociación	
Buenas prácticas en compras	
Actualización del manejo de cómputo	
Prevención de riesgos laborales	
Responsabilidad de la comunicación	
Ventas	
Temas relacionados con su puesto de trabajo	

Otros (especifique) _____

Gracias por su colaboración!!!

Anexo 2

Cuestionario dirigido a los directivos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS

OBJETIVO: obtener información precisa y confiable que sirva de sustento para llevar a cabo la investigación sobre el proceso de capacitación.

INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita respuesta de manera objetiva, de acuerdo a sus conocimientos sobre el tema. La información proporcionada será estrictamente confidencial y para fines educativos.

Fecha ____/____/____

Boleta No. _____

Escolaridad		Puesto que ocupa	Tiempo de laborar en la empresa
Primaria	<input type="checkbox"/>	_____	Meses _____
Diversificado	Básicos <input type="checkbox"/>		Años _____
Maestría	Universidad <input type="checkbox"/>		

1. ¿Considera que el personal a su cargo posee la información necesaria para desempeñar su trabajo de manera efectiva?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Qué tipo de información? _____

2. ¿Cree que el conocimiento que poseen los miembros de su equipo es adecuado para realizar el trabajo de manera eficiente?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

3. ¿El personal a su cargo cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades laborales?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Cuáles? _____

4. ¿Considera que las deficiencias en información, conocimientos y herramientas puede influir en el desempeño del personal?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿Por qué? _____
5. ¿Cómo califica el desempeño de los colaboradores a su cargo?
 Excelente Bueno Regular Malo
6. ¿La empresa brinda capacitaciones para el personal?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿Qué tipo de capacitación? _____
7. ¿Con qué frecuencia se brinda la capacitación?
 Mensual Trimestral Semestral Anual Otro
 ¿Especifique? _____
8. ¿Considera que las capacitaciones contribuyen a mejorar el desempeño de los colaboradores a su cargo?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿De qué manera? _____
9. ¿Las capacitaciones que se realizan han sido impartidas por personal?
 Interno Externo Otros Especifique _____
10. ¿Considera que las capacitaciones que se asignan al personal a su cargo, son adecuadas a su puesto de trabajo?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿Por qué? _____
11. ¿Se realiza un análisis previo a las capacitaciones, para determinar cuáles son las áreas que se necesita fortalecer?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
 ¿Cómo lo hacen? _____
 ¿Quién es el encargado de realizarlo? _____
- 11.1. ¿Considera que es importante realizar este análisis?
 Si No ¿Por qué? _____

12. ¿Cuáles de los siguientes factores se toman en consideración para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación?

Objetivos de la organización _____
Comportamientos del personal _____
Competencias necesarias del personal _____
Actitudes del personal _____
Análisis de los cargos _____
Resultados de la evaluación del desempeño _____
Otros (especifique) _____

13. ¿Considera que la capacitación en línea (e-learning) es efectiva y contribuye a mejorar el desempeño de los colaboradores a su cargo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Por qué? _____

14. ¿La empresa posee un plan de capacitación establecido de manera formal?

Si No

¿Ha tenido acceso a él? _____

¿Considera que es importante su existencia? _____

15. ¿Existe algún mecanismo para evaluar la capacitación?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Cuál? _____

16. ¿Considera que existe seguimiento cuando se realizan capacitaciones?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Cómo lo realizan? _____

17. ¿Cuentan con un presupuesto específico para llevar a cabo la capacitación?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

18. ¿Se evalúa financieramente los resultados obtenidos por la capacitación?

Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿De qué manera? _____

19. ¿Qué calificación le daría a las capacitaciones que ha recibido el personal a su cargo?

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

20. ¿Considera que se deben programar más capacitaciones para mejorar el desempeño del personal a su cargo?

Si No ¿Por qué? _____

21. ¿En qué temas le gustaría que se capacitara el personal a su cargo? Marque con una X"

Tema de capacitación	Marque "X"
Manejo eficaz del tiempo	
Atención y servicio al cliente	
Seguridad e higiene industrial	
Mejoras de métodos de trabajo	
Competencias gerenciales: Liderazgo	
Competencias gerenciales: Negociación	
Buenas prácticas en compras	
Actualización del manejo de cómputo	
Prevención de riesgos laborales	
Responsabilidad de la comunicación	
Ventas	
Temas específicos relacionados a su puesto de trabajo	

Otros (especifique) _____

Gracias por su colaboración!!!

Anexo 3

Guía de entrevista para encargado de Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUIA DE ENTREVISTA PARA ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: obtener información precisa y confiable que sirva de sustento para llevar a cabo la investigación sobre el proceso de capacitación.

INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de preguntas las cuales se solicita respuesta de manera objetiva, de acuerdo a sus conocimientos sobre el tema. La información proporcionada será estrictamente confidencial y para fines educativos.

Fecha ____/____/____

1. ¿El personal recibe capacitación de manera constante?

2. ¿Se brinda capacitación a todo el personal?

3. ¿Considera que el personal posee la información, conocimientos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente?

4. ¿Considera que el personal tiene deficiencias para desempeñar su trabajo?

5. ¿Qué técnica se utiliza para capacitar al personal?

6. ¿Considera que el personal está capacitado para brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes?

7. ¿Cree que la capacitación es un factor que contribuye a mejorar el desempeño de los colaboradores?

8. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación, establecido de manera formal?

9. ¿Considera que es importante contar con un plan de capacitación?

10. ¿Se realiza un análisis previo a las capacitaciones, para determinar cuáles son las áreas que se necesita fortalecer?

11. ¿La empresa tiene la disposición de implementar un plan de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de los colaboradores?

12. ¿Existe algún mecanismo para evaluar la efectividad de las capacitaciones?

12.1. Mencione al responsable _____

13. ¿Conoce el procedimiento para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación?

14. ¿Considera que el personal necesita más capacitación?

15. ¿Existe un presupuesto asignado para la capacitación?

16. ¿En qué áreas considera que es importante capacitar al personal?

Gracias por su colaboración!!

Anexo 4

Guía de observación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUIA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: observar las condiciones en las que el personal realiza su trabajo, para identificar deficiencias relacionadas a la información, conocimientos y herramientas que necesitan para realizar sus tareas.

INSTRUCCIONES: a continuación se presenta una serie de cuestionamientos, se solicita marcar con una "X" en la casilla correspondiente, de acuerdo a lo observado. La información proporcionada será estrictamente confidencial y para fines educativos.

No.	Aspecto a observar	Cumple	No cumple	No aplica	Observaciones
1	El colaborador comete errores al momento de realizar su trabajo				
2	El servicio que proporciona el empleado satisface las necesidades de los clientes				
3	Los colaboradores se encuentran en su lugar de trabajo				
4	Los colaboradores reflejan conocimiento de las actividades que realizan				
5	Se solucionan las solicitudes de los clientes de manera rápida y efectiva				
6	Los directivos de la empresa se interesan por proporcionar a los empleados los conocimientos, herramientas e información que necesitan para realizar su trabajo				
7	Existe un plan de capacitación establecido de manera formal				
8	La empresa cuenta con documentos que regulen el proceso de capacitación				
9	Existe una persona encargada de coordinar las capacitaciones				