

FUERZA AÉREA ARGENTINA



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA DROGUERÍA CAPDEVILA  
S.R.L.**

**“ENCAUSANDO POTENCIALES”**

ALUMNA:

**MARTÍNEZ, Liliana Alejandra**

TUTOR:

BELTRAMINO, Nicolás



## ÍNDICE

---

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	5
<b>DEDICATORIA</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I: Presentación de la empresa</b> .....	9
1.1. Empresa Droguería Capdevila S.R.L. ....	10
1.2. Exploración y pre-diagnóstico empresarial.....	13
1.3. Visión, misión y valores de la empresa.....	15
1.4. Posición Actual y características principales de DROGUERÍA CAPDEVILA S.R.L.....	15
<b>CAPÍTULO II: Justificación y planteamiento del problema</b> .....	17
2.1. Planteamiento del problema ....	18
2.2. Justificación.....	18
<b>CAPÍTULO III: Objetivos</b> .....	21
3.1. Objetivos generales.....	22
3.2. Objetivos específicos.....	22
3.3. Alcance del proyecto.....	22
<b>CAPÍTULO IV: Marco teórico</b> .....	23
4.1. Las organizaciones.....	24
4.2. Los recursos organizacionales.....	25
4.3. Sistema de Administración de Recursos Humanos.....	26
4.4. Subsistema de provisión de recursos humanos.....	27
4.5. Inducción	
4.5.1. <i>Inducción y socialización</i> .....	29
4.5.2. <i>Inducción a la empresa</i> .....	29

4.5.3. Inducción a la cultura empresarial.....	30
4.5.4. Inducción al puesto.....	31
4.6. Seguimiento de la integración y del desempeño del colaborador respecto de la capacitación.....	31
4.7. ANMAT .....	33
<b>CAPÍTULO V: Diseño metodológico.....</b>	<b>35</b>
5.1. Tipo de Indagación.....	36
5.2. Recolección de datos e instrumentos.....	37
5.3. Análisis de instrumentos.....	38
5.3.1. Encuestas personales al personal de la droguería.....	38
5.3.2. Escala de Likert.....	49
5.3.3. Entrevistas Semi- estructuradas.....	53
5.3.3.1. Área de Recursos Humanos.....	53
5.3.3.2. Dirección Técnica.....	55
<b>CAPÍTULO VI: Conclusiones y diagnóstico.....</b>	<b>59</b>
6.1. Conclusiones.....	61
6.2. Diagnóstico.....	63
<b>CAPÍTULO VII: Propuesta de intervención.....</b>	<b>66</b>
7.1. Procedimiento de dictado de capacitación.....	68
7.1.1. Objeto.....	68
7.1.2. Alcance.....	68
7.1.3. Definiciones.....	68
7.1.4. Documentos de referencia.....	69
7.1.5. Responsabilidades.....	69
7.1.6. Instrucciones.....	69
Plan de clase Inducción a la empresa y su cultura.....	72
Plan de clase Inducción al puesto sector Depósito.....	74
Evaluación escrita sector depósito.....	77

Lista de chequeo.....	81
Matriz de Policompetencias.....	83
<b>CAPÍTULO VIII: Conclusiones finales.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>86</b>

## **ANEXOS**

### **INSTRUMENTOS**

Encuestas.....	90
Escala de Likert.....	93
Entrevista a RR.HH.....	96
Entrevista a D.T.....	98

### **REGLAMENTACIÓN A.N.M.A.T.**

**Decreto 1299/1997**

**Disposición 3475/05**

**Disposición 5054/2009**

**Disposición 5037/2009**

**Disposición 6052/13**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis incondicionales amigas y profesionales que dieron el soporte y asesoramiento necesario para poder concluir esta importante etapa y que con todo su profesionalismo supieron aportar y enriquecer mi tesis: Ana Julia Gonzalez y Yanina Enrici ambas Licenciadas en Letras Modernas de la Universidad Nacional de Córdoba.*

*A la Droguería Capdevila S.R.L y a toda su gente por brindar la información necesaria para el desarrollo de este trabajo final de grado.*

## DEDICATORIA

*A mi tía Paulina Martínez, la responsable absoluta de recordarme día a día la importancia de concluir esta etapa académica, a ella que siempre quiso por sobre cualquier otro logro, que yo fuera Licenciada en RRHH.*

*A mi tía Laura Martínez, por el apoyo permanente e incondicional en este y cada uno de mis proyectos.*

## INTRODUCCIÓN

---

En el entorno cada vez más competitivo en que se encuentran inmersas las empresas, y dada la importancia que se otorga a los empleados como capital valioso para éstas, se hace cada vez más necesaria una adecuada gestión de los recursos humanos (RR.HH.). Dicha gestión implica la adopción de unas prácticas y políticas de RR.HH. que consigan **captar**, motivar y retener al personal más adecuado a las necesidades de la organización.

El proceso de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la **Organización** y las **Personas**; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal.

La administración de RRHH comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez que se contrató a una persona adecuada, un departamento de recursos humanos con una actitud proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Las organizaciones dedican un tiempo considerable y recursos a la adquisición del personal idóneo. Cada nuevo empleado, desde su primer día de trabajo, supone una notable inversión para la empresa. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Que esto suceda depende, en gran medida, del proceso de orientación que ponga en marcha el área de RRHH.

En la mayoría de los casos, los procesos de orientación se enfocan no sólo en la ubicación de un individuo determinado, sino también en el fomento de determinada *cultura corporativa* que la dirección de la empresa considera la más apropiada e idónea para que la organización alcance sus objetivos a largo plazo.

La inducción implica la introducción de los nuevos empleados a las empresas, sus funciones, tareas y personas: *La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su puesto de trabajo* (ALLES, M. 2008: 353).

Las organizaciones no fueron creadas con la finalidad de capacitar gente (excepto las educativas), sin embargo, la capacitación surge como una **necesidad** de

clarificar objetivos estratégicos de la empresa. Pone a las personas en condiciones de hacer lo que la empresa necesita que hagan.

Es por estas razones que se decide abordar la temática del proceso de Inducción y orientación del nuevo personal en el Proyecto de Grado. Esta propuesta de intervención será llevada a cabo en la empresa “Droguería Capdevila S.R.L.”; considerándola como un gran aporte para ella, ya que facilitará el alcance de sus objetivos organizacionales.

# CAPÍTULO I

## Presentación de la empresa



### **1.1. Empresa Droguería Capdevila S.R.L.**

---

Droguería Capdevila S.R.L. (D.C.) es una empresa distribuidora de productos médicos y especialidades médicas fundada el 21 de septiembre de 1989. En un primer momento, su nombre fue “Capdevila Accesorios” y surgió como un proyecto familiar con el objetivo de brindar un servicio a diversas entidades relacionadas con el área de la salud.

En el año 1994, la empresa recibe el nombre de droguería ampliando su cobertura hacia el interior de la provincia de Córdoba. Esto implicó la conversión de la empresa de *distribuidora* a proveedora. Poco tiempo después, dicha cobertura se extiende hacia el resto del país, llegando a ocupar una posición privilegiada en todos los mercados locales.

En la actualidad, la droguería cuenta con dos centros logísticos, uno ubicado en la ciudad de Córdoba y el otro en la ciudad de Salta, los cuales, junto con una serie de oficinas de ventas en diversos puntos del país; permiten la distribución de los productos en todo el territorio argentino.

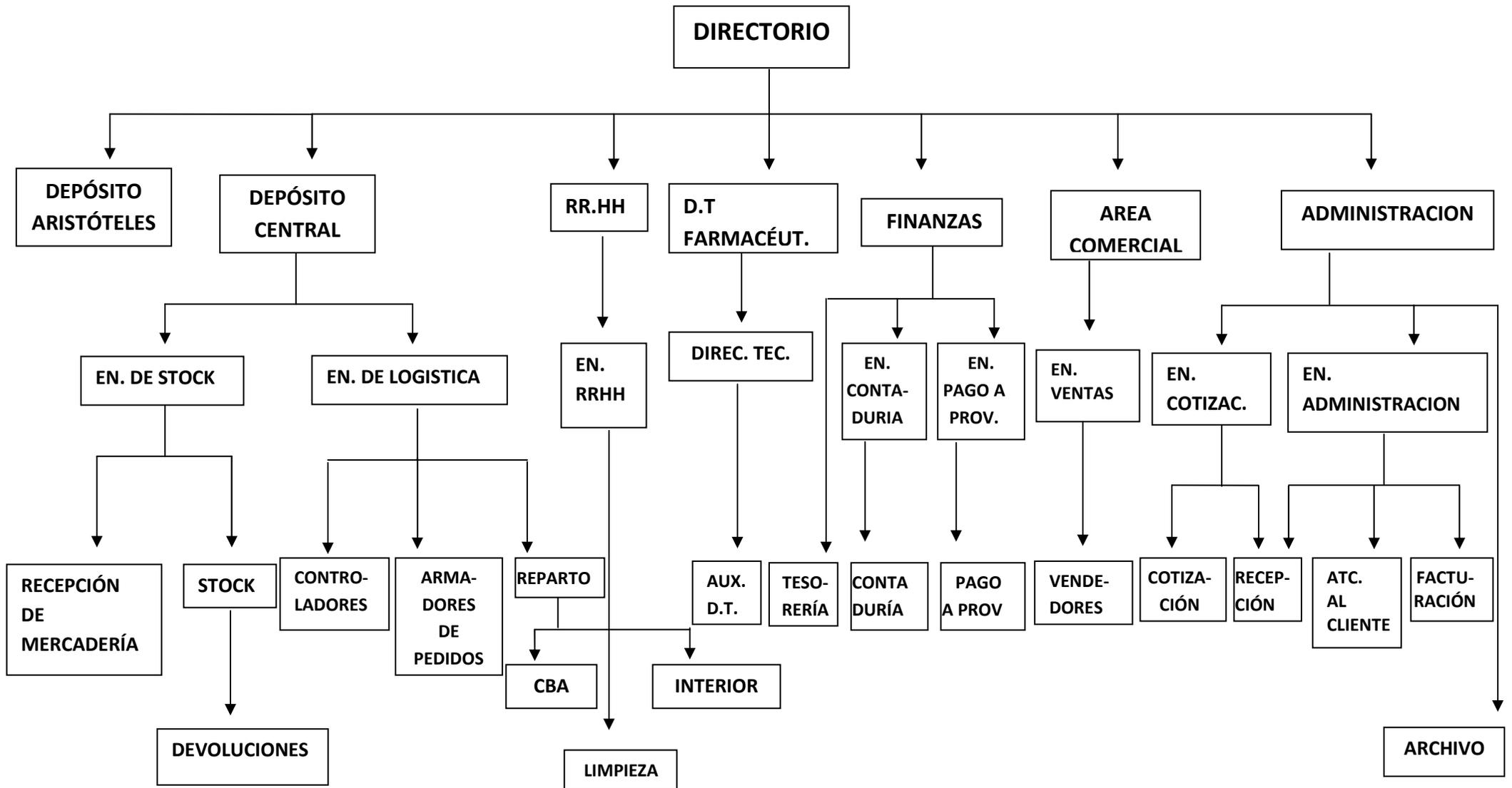
La empresa recientemente cumplió los veinticinco años de funcionamiento y si bien su crecimiento ha sido progresivo y constante, la droguería aún se percibe como una empresa familiar.

En la actualidad, la empresa cuenta con 50 empleados en planta central, una sucursal en Salta con 18 empleados, una cartera de más de 3000 clientes, alrededor de 82 empresas proveedoras y 3 depósitos en Córdoba. Además ha aumentado su alcance y hoy en día distribuye a casi todo el país, con excepción del sur, para donde no han podido resolver la cuestión de logística.

#### **Organigrama de la empresa**

Como podrá observarse en la siguiente página, el organigrama organizacional se encuentra definido con respecto a las funciones que cumplen cada uno de los empleados que se encuentran en esos puestos y no tanto en la definición de los puestos. Este será un aspecto a tener en cuenta en el diagnóstico.

# ORGANIGRAMA D ROGUERIA CAPDEVILA SRL



Los 50 empleados de la casa central se encuentran distribuidos en áreas cuya dotación de personal se especifica más abajo:

<b>Área</b>	<b>Dotación de empleados</b>
<b><u>DIRECTORIO:</u></b>	<b>2</b>
<b><u>DEPÓSITO PLANTA CENTRAL:</u></b>	<b>13</b>
Encargado de Deposito:	1
Recepción de mercadería:	1
Armado de pedidos:	5
Controladores:	3
Reparto:	3
<b><u>STOCK:</u></b>	<b>4</b>
Encargado de Stock:	1
Stock (control y reposición)	3
<b><u>DEPÓSITO PLANTA ARISTÓTELES:</u></b>	<b>2</b>
<b><u>DEVOLUCIONES:</u></b>	<b>1</b>
<b><u>RECURSOS HUMANOS:</u></b>	<b>3</b>
<b><u>DIRECCION TECNICA:</u></b>	<b>2</b>
<b><u>FINANZAS:</u></b>	<b>6</b>
Tesorería	1
Encargado de Contaduría:	1
Contaduría:	1
Encargado de Pago a Proveedores:	1
Pago a Proveedores:	2
<b><u>ÁREA COMERCIAL:</u></b>	<b>8</b>
Gerente de ventas:	1
Vendedores Córdoba:	2
Vendedores Interior:	5
<b><u>ÁREA ADMINISTRATIVA:</u></b>	<b>8</b>
<b>COTIZACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
Encargado	1
Empleados	4
<b><u>LIMPIEZA:</u></b>	<b>2</b>

<b>ARCHIVO:</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>

## **1.2. Exploración y pre- diagnóstico empresarial**

---

Con el objetivo de plantear el proyecto de intervención se realizaron algunas observaciones preliminares y se solicitó el material que la empresa hubiera producido con respecto a su funcionamiento, programas de capacitación, organización del proceso productivo, relaciones de jerarquía, etc.

Es por esta razón que a continuación se especifican los aspectos más importantes que hay que considerar para el programa de inducción.

### **Empresa en crecimiento**

Como ya se planteó más arriba, DC es una empresa que comienza como un proyecto familiar y que luego se transforma en una empresa de alcance nacional. La sociedad ha alcanzado los 25 años de trayectoria, ha aumentado su cartera de clientes, sus relaciones con los proveedores y ha incorporado productos a su oferta. Esto quiere decir que durante este período la organización ha crecido de manera constante y progresivamente.

Este no es un dato menor si se consideran las constantes crisis con las que los mercados argentinos se han tenido que encontrar. Según su gerente general, la empresa ha sabido aprovechar las crisis económicas y no ha experimentado problemas frente a ellas. En los últimos años y frente a la restricción de importaciones, DC ha podido adaptarse y ha logrado continuar de manera estratégica.

La falta de un área de RR.HH. fuerte durante los primeros 20 años y de aplicación de un Programa de Capacitación de Inducción a la empresa y al puesto hasta la fecha llama poderosamente la atención dado que esto no pareciera haber afectado el crecimiento. Sin embargo, a esta altura de desarrollo se hace imperante dicha aplicación.

## Área de RR.HH.

Hasta hace unos años, el área de RR.HH. de la empresa estaba a cargo casi exclusivamente de la administración del personal, la cual es solo una de las funciones que dicha área debería cumplir. Hace tan sólo cinco años, la empresa incorporó nuevos empleados que formarían parte de este sector y empezaron a desarrollar nuevas funciones.

No obstante, el área todavía no lleva a cabo programas de inducción y no ha formalizado el proceso de reclutamiento de personal.

Como puede observarse en el organigrama, aparentemente el único sector afectado directamente por RR.HH. es el de limpieza, aunque su alcance debería ser transversal a los diferentes sectores. En este sentido, el organigrama está evidenciando una confusión entre función y empleado, que da cuenta del nivel de informalidad con la que el área aún trabaja.

Puede ser que, por ejemplo, el empleado que forma parte del área de recepción a veces ayude en otras áreas como administración o cotizaciones. Pero si esta se convierte en una función estable, es porque para cada una de esas áreas hace falta un auxiliar de área. Más allá de que sea el mismo empleado el que cumple la tarea, los puestos son diferentes.

En este sentido, puede verse un alto nivel de informalidad con respecto al desarrollo de las funciones de RR.HH.

- **Descripción y Especificación de Puestos:** el manual de procedimientos detalla información sobre cuidados, reglamentaciones y tareas de diferentes áreas. Sin embargo, la información no es precisa e incurre en errores, como por ejemplo la resolución de las dependencias jerárquicas del área de archivo, limpieza y recepción.
- **Reclutamiento:** El reclutamiento del personal es informal. No hay publicación del puesto vacante en bolsas de trabajo, sino que el candidato llega a la empresa por recomendación.

Cuando se abre una vacante para un puesto, es muy común que se re- categorice a un empleado que ya forma parte de la empresa.

**Capacitación y evaluación del desempeño:** a pesar de existir un manual de procedimientos, no hay un proceso de inducción planteado para el ingreso o la permanencia en la empresa. Tanto la capacitación como la evaluación es a nivel informal, los compañeros del área ofician como capacitadores de sus funciones. La evaluación del desempeño también sigue la lógica informal, ya que no existe un formulario de Evaluación del Desempeño.

### **1.3 Visión y Misión de la empresa**

#### **▪ Misión**

*Contribuir al cuidado de la salud humana, ofreciendo productos de calidad, con eficiencia y efectividad, a través de un comprometido equipo de profesionales y una amplia red logística nacional.*

#### **▪ Visión**

*Ser reconocidos como el principal proveedor de Especialidades Medicinales, Productos Médicos y de Farmacopea, consolidándonos en todo el territorio argentino.*

#### **▪ Valores**

- Compromiso
- Respeto
- Vocación de servicio
- Honestidad con el cliente y con nosotros mismos.
- Responsabilidad con la comunidad

### **1.4. Posición Actual y características principales de DROGUERÍA CAPDEVILA S.R.L.**

---

#### **Características generales de la organización:**

- Persigue fines de Lucro.
- Su forma jurídica es S.R.L
- Surge como una PYME pero ahora es una empresa mayor.
- Su alcance es nacional.
- Tiene 25 años de funcionamiento
- Comercializa sus productos en hospitales, clínicas, sanatorios, farmacias y droguerías al por mayor exclusivamente.

### La organización y su ambiente general

- **Condiciones Económicas:** la droguería se ve influenciada por las políticas económicas que se aplican en el país en materia de restricción a las importaciones. Sin embargo, según su gerente general, por la buena relación con sus proveedores, la empresa puede ofrecer la mayoría de sus productos.
- **Condiciones materiales:** la empresa cuenta con dos sucursales, una infraestructura de 2850 metros cuadrados y una red de logística con vehículos propios.
- **Aplicación de nuevas tecnologías:** cámara de frío para medicamentos que son necesarios conservar a ciertas temperaturas.

## CAPÍTULO II

---

# JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

Droguería Capdevila es una empresa que surgió como un emprendimiento familiar, instalado en el garaje de la casa de quienes hoy son sus directivos. Los procedimientos que formaban parte de las diversas tareas de *Accesorios Capdevila* tenían un carácter rudimentario y respondían a las necesidades directas del momento sin ningún protocolo de gestión. La evolución de AC a DC implicó un crecimiento organizacional de gran envergadura en términos de: instalaciones, cantidad de empleados, desarrollo de áreas diferenciales con tareas específicas, compras de muebles e inmuebles, entre otros. Sin embargo, estos cambios han sido respuesta siempre de una demanda receptada en el momento y analizada de manera familiar, a través de una actitud siempre reactiva y no preventiva.

En este entorno, la empresa fue creciendo sostenidamente y su relación con el ambiente y el mercado en el que funciona fue estableciendo nuevas lógicas de relación, lo que demandó la creación, sostenida también, de áreas laborales. En la actualidad la droguería cuenta con nueve áreas generales, de las cuales una de ellas es la de Recursos Humanos. Esta última tiene la particularidad de existir en la empresa desde hace muchos años pero desarrollando tareas que competen más que nada a la Administración de Recursos Humanos. Su creación como área especializada en todo lo hace referencia a RR.HH. tiene su origen hace alrededor de cinco años.

En este sentido, se ha observado que dicha área aún no ha podido formalizar programas de inducción en las diversas áreas. Es por esta razón que se evidencia la necesidad de crear e implementar un programa de inducción desde dos perspectivas. La primera se relaciona con la **inducción a la empresa y su cultura** dirigida a todos los empleados de la DC. La segunda es la **inducción al puesto** destinada al sector de Depósito (logística y distribución), que permita generar, organizar y administrar actividades de orientación, ubicación y supervisión de los nuevos colaboradores tendientes a integrarlos y familiarizarlos con la organización, el sector de trabajo y el puesto. Esta área es la que ejecuta la actividad principal de la empresa y es la que más normas de seguridad debe respetar para que el producto médico no sufra ninguna alteración. Es por esta razón que es necesario un programa de inducción para el sector depósito.

## 2.2 JUSTIFICACIÓN

---

La propuesta de un programa de intervención de estas características se justifica por diversas razones. En primer lugar, un Programa de Inducción es importante ya que pretende facilitar el desempeño inicial de los nuevos colaboradores, a fin de acortar los tiempos, minimizar el margen de error, generar una mejor experiencia inicial y brindar una real bienvenida a los que se suman al proyecto de la DC.

La finalidad del presente Proyecto Final de Grado es diseñar un Programa formal de Inducción – Orientación del personal. De este modo, se entiende por **Inducción** al inicio de la “**socialización organizacional**” cuyo objetivo es dar una visión global de la organización, sus proyectos, dar calidez a su ingreso, brindar una atmósfera laboral saludable, teniendo siempre en cuenta los valores.

Por su parte, la **Orientación** tiene como finalidad brindar información al nuevo personal sobre su posición laboral dentro de la organización con el fin de facilitar su rápida adaptación al ambiente de trabajo, propiciar el interés por su nuevo trabajo e inculcar el sentimiento de seguridad. Además, con esto se apunta a que su integración a la organización sea bajo una filosofía de calidad y excelencia laboral. Es por esta razón que la inducción a la empresa tiene un alcance global a todos sus empleados.

De esta manera, implementar un proceso inductivo en la empresa implica mejorar su productividad, ya que, a través de éste, se busca encausar el potencial de los nuevos colaboradores, aprovechar al máximo los recursos desde un comienzo y sobre todo, dar un cordial y cálido mensaje de bienvenida y apoyo.

En segundo lugar, la elección de los tipos de inducción y las áreas con las cuales se trabajará no es aleatoria. Se considera pertinente que las organizaciones tengan un programa de **inducción a la empresa y su cultura** como primer acercamiento a ella. Dado que este programa no existe a nivel formal en la DC, se propone realizarlo y que sea dirigido para todas las áreas.

Además, esta empresa tiene la particularidad de trabajar con un producto que requiere cuidados específicos y políticas de distribución que aseguren la conservación de sus propiedades. Es por esto que es necesario maximizar el cuidado en la manipulación y traslado de los productos en especialidades medicinales ya que éstos requieren permanecer inmutables respecto a su calidad integral de manera tal que se resguarde la salubridad de los clientes a quienes están dirigidos. En este sentido es

indispensable que el personal ingresante reciba una capacitación inicial que garantice el conocimiento preciso y específico de las prácticas a desarrollar en el puesto con el objetivo de limitar al mínimo el margen de error. Es por esta razón que se justifica una **inducción al puesto** en el área que desarrolla estas tareas que es el sector de **depósito**.

Finalmente, la aplicación de un programa de este tipo requiere realizar un diagnóstico de la situación actual de la droguería. Este paso previo a la intervención es imprescindible para contar con datos reales (más allá de las observaciones preliminares) sobre el grado de conocimientos que el personal posee con respecto a la empresa en general y, en el caso del sector de Depósito, el nivel de competencia de los empleados en los procedimientos de trabajo que dicho sector requiere. Los resultados de este estudio servirán para obtener datos formales sobre el nivel en el que el Plan de Capacitación inicial que actualmente implementa la DC facilita el alcance de los objetivos del sector de Depósito, y a su vez, reconocer el nivel de identificación que el personal en general posee con respecto a la cultura empresarial.

Con la información obtenida de esta evaluación, se desarrollará el programa de inducción propuesto, como apoyo para alcanzar los objetivos de la empresa.

## **CAPÍTULO III:**

---

# **OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO**

### 3.1. OBJETIVOS

---

**Objetivo General:** Diseñar un programa que contemple una Inducción a la Organización y una al puesto de trabajo; con un posterior seguimiento y evaluación; que será propuesto a los directivos de la Droguería Capdevila para su desarrollo.

### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

---

- Indagar a todo el personal de la DC, para conocer el grado de conocimiento que tienen acerca de la Organización y su cultura.
- Desarrollar un programa de inducción que facilite la instrucción inicial que debe recibir el personal ingresante al sector de Depósito (Logística y Distribución), y un programa de inducción a la empresa destinado a todo el personal de la DC.
- Confeccionar una herramienta de medición que pueda determinar el grado de efectividad de la inducción al puesto y que permita registrar un seguimiento adecuado.

### 3.3. ALCANCE DEL TRABAJO

---

El trabajo de intervención propuesto es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Droguería Capdevila, respecto a la inducción a la empresa; y para todos los colaboradores que se desarrollan en el sector de Depósito, respecto a la inducción al puesto y a las herramientas que se desarrollaran para su medición y seguimiento.

## **CAPÍTULO IV:**

---

# **MARCO TEÓRICO**

Como ya se planteó, la propuesta de intervención surge como una necesidad para la mejora del funcionamiento de la organización elegida. Es por esta razón que es necesario plantear algunos lineamientos teóricos que definen en gran parte la perspectiva del programa de inducción.

La inducción es un proceso que brinda a los empleados información sobre la organización: sus antecedentes, normas organizacionales, valores y cultura, conducta esperada, entre otros. El objetivo de brindar esta información es facilitar el ingreso del empleado al nuevo espacio de trabajo, promover un sentido de pertenencia a la organización, proporcionar datos con respecto al puesto, y disminuir el nivel de estrés del empleado en sus comienzos.

Para poder diagramar un programa de inducción para una organización es necesario realizar un diagnóstico organizacional que tenga en cuenta las direcciones que la empresa quiere y necesita para que dicho programa sea eficiente. A continuación se tienen en cuenta algunos de los conceptos que atraviesan la definición de la propuesta de intervención.

#### 4.1. Las organizaciones

---

Una **organización** es una entidad social compuesta por personas, la que se encuentra estructurada a través de divisiones de trabajo, con el fin de alcanzar un objetivo común (CHIAVENATO, I. 2002:10). En el presente trabajo, se pone énfasis en el **carácter social** de las organizaciones que posibilita no sólo la distribución de tareas y responsabilidades entre sus miembros sino que además acentúa su carácter dinámico en tanto interactúa con el medio, adaptándose internamente a los cambios que éste podría experimentar (SCHEIN, E.1982).

Siguiendo en esta línea, Ricardo Solana plantea que las organizaciones son *sistemas sociales* ya que un grupo de individuos (recursos) desarrolla tareas bajo una estructura determinada y en un contexto *parcialmente* controlado, *en pos de ciertos valores comunes* (SOLANAS, R. 1993).

De este modo, la estructura organizacional estará dada por la disposición que se realice de **los recursos de la organización** posibilitando *el cumplimiento de las funciones que le son inherentes con vistas al logro de sus objetivos* (SOLANAS, R. 1993: 253).

En un proyecto como el propuesto, proyecto de intervención, es importante incluir el concepto de **Diagnóstico Organizacional** ya que será necesario determinar la situación actual que atraviesa la organización:

*El diagnóstico organizacional constituye una descripción (...) hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe (...) permitir que otro observador pueda ser testigo (...) del funcionamiento organizacional descrito (RODRIGUEZ M., D. 1999: 32).*

Finalmente, es conveniente particularizar el tipo de organización en el que se trabajará teniendo en cuenta que responde a la figura de una **empresa**. De acuerdo con esto, una empresa es el tipo de organización que se dedica a desarrollar actividades económicas relacionadas a la producción de bienes y/o prestación de servicios para ser comercializados con el objetivo de satisfacer necesidades manifestadas por el conjunto de potenciales consumidores. En virtud de lo planteado, Ricardo Solana (1993) agrega que *las empresas son aquellas organizaciones que se dedican a los negocios* (pág. 4).

#### **4.2. Los recursos organizacionales**

---

Chiavenato (1999) establece que los recursos organizacionales son los medios, bienes o servicios, que poseen (o consumen) las organizaciones para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos. Estos pueden clasificarse en cinco grupos:

- Recursos físicos y materiales: aquellos necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización. Entre ellos se encuentran las instalaciones, máquinas y materia prima.
- Recursos financieros: capital monetario de la organización.
- Recursos Humanos: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización. La particularidad de este recurso recae en que es el único recurso vivo y dinámico de la organización y por lo tanto es el que decide cómo utilizar los demás recursos.
- Recursos mercadológicos: es el mercado de clientes, consumidores o usuarios.
- Recursos administrativos: Medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales.

Así mismo, sugiere que cada recurso debe ser administrado en un área especializada de administración. A su vez, como las personas forman parte de todas las áreas de la organización, la administración de este recurso (**administración de**

**recursos humanos)** es una actividad que necesita ser desarrollada en todas las áreas y niveles organizacionales. A continuación se define en qué consiste dicha actividad.

#### **4.3. Sistema de administración de recursos humanos**

---

Stephen Robbins (2002) plantea que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es una *función de la administración dedicada a obtener, capacitar, motivar y retener a sus empleados* (pág. 187). Es importante aclarar, que a la ARH le competen todas las tareas comprendidas desde la conquista del empleado hasta el alcance de la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles, de este modo puede considerarse un continuo proceso.

En este sentido (ARH como proceso), Chiavenato (1999) propone el siguiente esquema:

##### **A- Procesos de provisión de personas:**

- Reclutamiento
- Selección
- Planeación de RH

##### **B- Procesos de organización de personas:**

- Diseño de puestos
- Análisis y descripción de puestos
- Evaluación del desempeño

##### **C- Procesos de retención de personas:**

- Remuneración
- Prestaciones
- Higiene y seguridad
- Relaciones sindicales

##### **D- Procesos de desarrollo de personas:**

- Capacitación
- Desarrollo personal
- Desarrollo organizacional

#### **E- Proceso de evaluación de personas:**

- Banco de datos
- Controles
- Sistemas de información

Estos procesos se desarrollan en el marco de subsistemas (provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control) interdependientes y estrechamente relacionados de la ARH.

#### **4.4. Subsistema de provisión de recursos humanos**

---

Los procesos de provisión son aquellos relacionados a la captación de personas a la organización. Son los que se encuentran a cargo de los insumos humanos y de todas las tareas relacionadas a ellos: actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. *Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento* (CHIAVENATO, I. 1999:112)

Antes de continuar con especificidades teóricas relacionadas al **subsistema de provisión de recursos humanos**, es pertinente introducir el concepto de **cultura organizacional**. Esto se justifica ya que es en esta etapa del proceso que se define el perfil del empleado potencial, el cual estará directamente atravesado por la cultura organizacional de la empresa. Es importante destacar que este es un elemento transversal a todas las aéreas y tareas de la organización.

Según Chiavenato, la forma de conocer y reconocer una organización es a través de su cultura corporativa. En este sentido, la cultura es definida como la forma en la que cada organización interactúa con su entorno y con sus grupos de interés, como lo son sus empleados, clientes, proveedores, entre otros.

*Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, valores, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan la forma particular en que funciona y trabaja una organización.* (CHIAVENATO, I. 2002b: 178)

Como se planteó en el esquema anterior, el Subsistema de Provisión de RRHH realiza las tareas de reclutamiento y selección de dichos recursos. Finalmente, concluye con la Inducción/orientación al nuevo personal, etapa que se encuentra

relacionada al proceso de introducción del candidato no sólo al puesto a desarrollar sino también a la organización. Ese proceso recibe el nombre de **orientación** y facilita los procesos de *transición externa- interna* que experimenta un empleado nuevo con relación al nuevo puesto, el espacio laboral y la organización en general. Según Robbins, si la orientación fuera satisfactoria las posibilidades de un mal desempeño o de una renuncia sorpresiva se reducen considerablemente (ROBBINS, S. 2001).

#### **4.5. Inducción**

---

Según Alles (2013), la inducción es un proceso a través del cual se le brinda información a un nuevo colaborador acerca de la organización y de su puesto de trabajo. Es la *transmisión de la información básica y necesaria para desempeñarse respetando las normas organizacionales, y las requeridas para conocer las características básicas de la organización* (pág. 79). La información que hay que tener en cuenta es, entre otros:

- *Visión, misión y valores organizacionales;*
- *Estructura, actividades y mercados donde actúa la entidad;*
- *Políticas y normas internas*
- *Los beneficios y sistemas existentes.*

Siguiendo a Alles (2012), la inducción hace referencia a actividades de formación mediante las cuales se le presenta al nuevo colaborador la organización y el puesto del trabajo. Es por esta razón que la inducción es un proceso que comprende dos etapas:

**a- la inducción a la organización y**

**b- la inducción al puesto al puesto.**

En la primera se presentan al candidato los aspectos generales que tienen que conocer todos los empleados sin importar su área de trabajo. Es la parte en la que se incluirían la historia de la organización, sus características principales, los objetivos, productos y servicios, y todo lo que permita conocer el nuevo lugar de trabajo. Es una actividad estructurada que debería estar a cargo del área de RR.HH (Alles, M. 2012).

La segunda etapa se relaciona con la ejecución de las tareas propias del puesto y la integración del empleado al equipo de trabajo. Es decir que va desde la explicación de sus responsabilidades y tareas, uso de equipos específicos, etc. hasta la presentación de sus nuevos compañeros de trabajo y demás indicaciones relacionadas con la cotidianidad del puesto.

#### **4.5.1. Inducción y socialización**

Plantea Marta Alles (1998) que *la inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo* (pág. 296). De este modo, el concepto de inducción remite a la idea de “identificación” en tanto propone como objetivo que el nuevo empleado se sienta identificado con la organización y todo lo que ella implica.

En la búsqueda de esta familiarización con la cultura organizacional de la empresa, el concepto de socialización tiene una función primordial; ya que es a través de la socialización que el empleado puede entrar en contacto con los valores y normas de una organización y a partir de allí empezar a comprenderlos y finalmente a aceptarlos. En última instancia, lo que se busca es que estos valores y normas sean representantes de los valores y normas del mismo empleado.

Como plantean William B Werther y Keith Davis (1996), se busca la coincidencia entre los valores de la organización y la personalidad individual del nuevo empleado, a través de programas de orientación que incorporen este proceso de socialización.

Existen diversos métodos para promover la socialización. Algunos forman parte del ámbito de lo formal, los programas de orientación; otros del ámbito informal, grupos espontáneos de iniciación al trabajo. Por su parte, Chiavenato (1999) propone cinco métodos de promoción entre los que se destacan los *Programas de socialización o inducción*. Un programa que plantea varios de los objetivos ya nombrados de la inducción, constituyéndolo como el principal método para la culturización de los nuevos miembros a las prácticas de la empresa: *Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados* (pág. 167)

#### **4.5.2. Inducción a la empresa**

Como se planteó más arriba, Marta Alles (1998) la define como la introducción a todos aquellos aspectos relacionados a la empresa en general y en lo particular, es

decir desde su historia, estructura, políticas organizacionales hasta su cultura, misión y valores. Según la autora, tiene por objeto desarrollar una serie de unidades de temáticas básicas referentes a esos temas, los cuales pueden ser resumidos en una carpeta para su entrega al nuevo empleado que además puede contener el organigrama, historia de la empresa, mapa de las instalaciones, teléfonos, entre otros.

Para Manuel Olleros, es importante que el candidato tenga un buen recibimiento, ya que esto permite minimizar algún inconveniente que puede experimentar el empleado en su incorporación a la empresa, tales como *ansiedad o inquietud, falta de amistades, y contraste entre lo esperado y la realidad*.

Además, dicha recepción puede hacer más rápida la comprensión de la cultura y objetivos de la empresa al colaborador que recién se incorpora. En definitiva, plantear bien la acogida es útil tanto para el empleado como para la empresa.

Entre la información que circula para facilitar la acogida en la empresa se destacan los siguientes aspectos:

- a- La empresa
- b- Cómo se ingresa a la empresa
- c- El sueldo
- d- Política de retribución
- e- Condiciones de trabajo
- f- Responsabilidades
- g- Oportunidades que ofrece la empresa
- h- Medidas de beneficio del personal
- i- Representación sindical
- j- Actividades sociales

#### **4.5.3. Inducción a la cultura de la empresa**

Para poder integrar al personal desde una perspectiva que facilite un conocimiento de cómo es la cultura de la empresa se debe establecer un proceso de comunicación en el que se incorporen elementos tales como: la Filosofía de trabajo, el Sistema de calidad y modalidad de relación, las características de perfil de personalidad que se espera por parte de la empresa, etc.

En este sentido es fundamental que la empresa cuente con el tiempo y las condiciones estructurales (material preparado y espacio físico) para acompañar al nuevo empleado. Además, es imprescindible que la primera jornada laboral sea

debidamente planificada de manera tal que el ingresante se sienta cómodo: avisar a los compañeros laborales de su llegada, que tenga un espacio físico donde trabajar y que haya precisión en las tareas a desarrollar.

#### 4.5.4. Inducción al puesto

Implica el desarrollo de conocimientos sobre las funciones y actividades que deberá ejercer en el puesto el nuevo colaborador. Como ya se nombró, es de suma importancia la explicación del marco valorativo, las expectativas de la organización respecto a sus tareas, resultados y conductas, clarificar sus expectativas acerca de la organización, la capacitación que recibirá y la cadena de mando a quien reportará. Por otro lado, también hay que dedicar un tiempo especial a la forma en que se organizan los miembros de su nuevo grupo de trabajo: *la secuencia de tareas, los estándares acordados, las reuniones de control de gestión, el presupuesto* (ALLES, M. 1998: 298).

En resumen, este proceso persigue *asegurar que la persona sea inducida gradualmente al nivel de responsabilidad del puesto, para el cual se lo ha seleccionado y pueda cubrirse perfectamente por el postulante* (Guía de estudio *Reclutamiento y selección*).

#### 4.6. Seguimiento de la integración y del desempeño del colaborador respecto de la capacitación

---

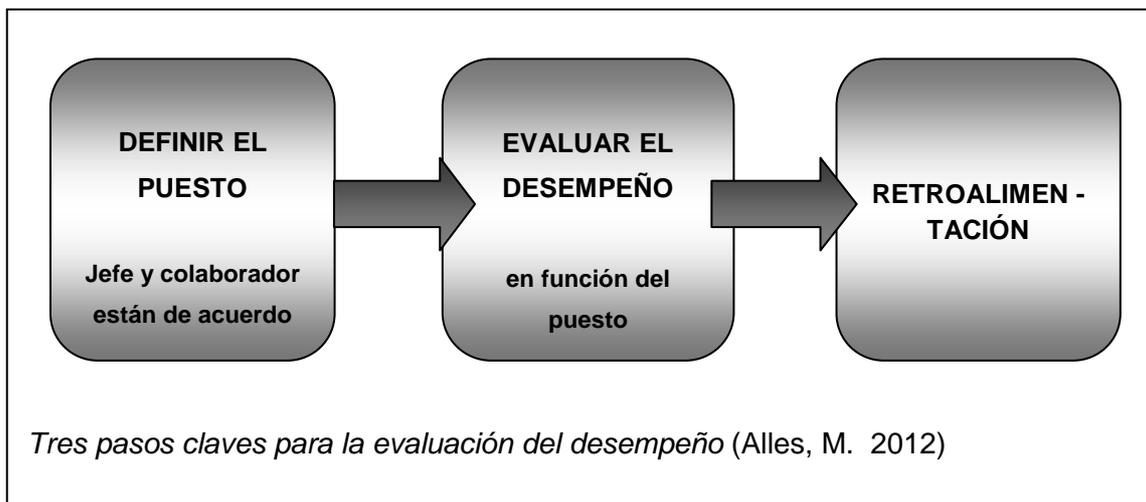
Es el último paso del proceso de selección, a través del cual se puede valorar el nivel de adecuación de la persona con el puesto, es decir el grado de relación persona/puesto, y en este sentido el grado de éxito en el procedimiento de selección de personal. Según Noya, Diez y Bozal (1999), la adecuación puede continuar mediante la incorporación del profesional al programa de evaluación del rendimiento, pero esto debe ser pensado a más corto plazo.

Alles (2012) plantea que para la **evaluación del desempeño** existen tres pasos claves:

- 1- **Definir el puesto:** contar con una descripción actualizada del puesto en el que se inicia el colaborador de manera tal que tanto el jefe como el colaborador estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño que la posición implica.

**2- Evaluar el desempeño:** es en función del puesto de trabajo. Para ello se debe usar una herramienta de medición.

**3- Retroalimentación:** el jefe explica al colaborador la evaluación realizada y sus resultados.



Luego de la evaluación es necesario que se le ofrezca al evaluado sugerencias para mejorar su desempeño. Estas recomendaciones tienen que ser concretas y acordadas con el empleado como orientaciones para un plan de acción. Estos deben incluir:

- Aspecto o aspectos que deben mejorar;
- Acción o acciones propuestas;
- Fechas o plazos.

Es conveniente destacar que esta parte del proceso no se encuentra directamente ligada con el nivel de calificación técnica del nuevo miembro, sino que se relaciona con la capacidad de ajustar sus conocimientos con las necesidades y cultura de la organización (también a la iniciación al puesto). En este sentido, una buena herramienta para medirlo es la *curva de aprendizaje*, la cual permite estimar el rendimiento del nuevo empleado *desde el momento de la integración a la empresa hasta alcanzar la más alta tasa de rendimiento* (Guía de estudio *Reclutamiento y Selección*)

#### 4.7. A.N.M.A.T.

---

Más allá de los conceptos asociados al tema elegido y su justificación teórica, es necesario incorporar al marco conceptual de esta intervención, las propuestas que realiza el ente regulador de la práctica comercial de la empresa en cuestión.

Como ya se advirtió, D.C. realiza una actividad de distribución de medicamentos y productos médicos. En este sentido, es la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T) el organismo encargado de garantizar que *los medicamentos, alimentos y dispositivos médicos a disposición de la población, posean eficacia (cumplimiento del objetivo terapéutico, nutricional o diagnóstico) seguridad (alto coeficiente beneficio/riesgo) y calidad (respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía)...* (A.N.M.A.T 2013).

Por su parte, la droguería posee un Manual de procedimientos que ha sido aprobado por el ANMAT y que sirvió de insumo para la planificación del proceso de inducción que se ha planteado.

En la actualidad, según el manual nombrado, la droguería se encontraría aplicando la estandarización en el almacenamiento de depósitos según disposición de A.N.M.A.T. 3475/05, “Reglamento técnico Mercosur sobre Buenas Prácticas de Distribución de Productos Farmacéuticos”.

Además, las prácticas se encuentran reguladas bajo el Decreto 1299/1997 de A.N.M.A.T. que regula las etapas críticas que conforman la cadena de comercialización de los medicamentos para empresas de distribución y proveedores, entre otros; según la Ley N° 16. 463.

Por otro lado, rigen las siguientes disposiciones de A.N.M.A.T.:

- Disposición A.N.M.A.T. 5054/2009 que establece los requisitos y condiciones para droguerías que comercializan medicamentos y especialidades medicinales fuera de la jurisdicción en que se encuentran habilitadas.
  
- Disposición A.N.M.A.T. 5037/2009 que establece la Guía para Inspectores y la clasificación de deficiencia de cumplimiento de las buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte de medicamentos según la disposición ya mencionada.

- Disposición A.N.M.A.T. 6052/13 aplicable a actividades de distribución y/o comercialización de productos médicos y/o productos para diagnóstico de uso in vitro, de terceros, fuera de la jurisdicción en que se encuentran habilitadas.

# CAPÍTULO V:

---

## DISEÑO METODOLÓGICO

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

<b>TIPO DE INDAGACIÓN</b>	<b>Exploratoria y descriptiva</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	Multimodal
<b>TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	Entrevista semi- estructurada Entrevistas estructuradas
<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	Cuestionario Escala de Likert

### 5.1. TIPO DE INDAGACIÓN

---

El estudio se llevó a cabo a través de una metodología de carácter descriptivo y exploratorio, con el objetivo de especificar las características y rasgos de los fenómenos observados así como de encontrar aquellos aspectos que necesitan ser incorporados a la intervención.

El carácter exploratorio del proyecto se justifica ya que si bien el tema de *inducción* no es un tema poco estudiado en general (en el nivel de las investigaciones teóricas), sí es un tema poco desarrollado en la empresa que se ha propuesto llevar a cabo la intervención.

La Metodología predominante ha sido de carácter multimodal ya que implicó la combinación del enfoque cuantitativo con el cualitativo. El primero está presente en la medición del grado de conocimiento de los empleados de depósito así como en el grado de identificación de los empleados en general con la empresa. El aspecto cualitativo es transversal a todo el desarrollo del programa de capacitación.

#### 5.1.1. Población

La población de esta investigación es el total de empleados de la droguería en Córdoba (50 empleados). La muestra para la encuesta está basada en un muestreo al azar de 31 empleados de distintos sectores de la empresa. Por otro lado, la muestra para la escala de Likert fueron 13 empleados del sector de Depósito, que representa

su población total. Para las entrevistas semi-estructurada, se eligió a los responsables del área de RR.HH y la Dirección Técnica.

## **5.2. RECOLECCIÓN DE DATOS E INSTRUMENTOS**

---

La recolección de datos fue realizada a través de tres técnicas: a)- entrevistas individuales semi-estructuradas, b)- cuestionario y c)- escala de Likert. Los instrumentos utilizados para estas técnicas fueron la guía de preguntas para las entrevistas semi- estructuradas, la encuesta dirigida a todos los empleados de la empresa y la escala de Likert al área de Logística y Distribución (HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. et al. 2006)

### **▪ Entrevistas semi- estructuradas**

La entrevista semi-estructurada se realizó al personal de Recursos Humanos de manera conjunta con el objetivo de conocer cuáles son los procedimientos de inducción que se realizan en DC en el presente y el nivel de formalización que hay sobre ellos de manera tal de poder construir un panorama de la situación actual de la empresa.

También fue realizada una entrevista al responsable de la Dirección Técnica de DC, quien podía proveer información con respecto al grado de riesgo de trabajar sin la instrucción y el conocimiento necesario para llevar a cabo las funciones de un puesto determinado y específicamente dentro del sector de depósito.

### **▪ Cuestionario**

El cuestionario fue aplicado a todos los empleados de la droguería con el objetivo de conocer las prácticas de inducción que DC ha implementado e implementa. La naturaleza de las preguntas que lo componen es de carácter mixto, es decir que está compuesto por preguntas cerradas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas; y preguntas abiertas, sin delimitación de respuestas. Las preguntas abiertas apuntan a recolectar datos relacionados a la identificación de los empleados con la empresa.

### ▪ Escala de Likert

Esta escala permite medir actitudes (cuantitativamente) y se basa en el ordenamiento de los pensamientos, creencias y objetos de estudio para clasificar y categorizar en función del grado en que posee un cierto atributo. Este instrumento fue pensado para conocer las actitudes que los empleados del sector de depósito tienen con respecto al *cuidado y resguardo de la integridad e inocuidad de las especialidades medicinales y productos farmacéuticos*. De este modo, puede saberse lo que piensa con respecto al proceso y por otro lado se pueden detectar necesidades en torno al programa de inducción que se planteará.

Es pertinente destacar que antes de la implementación de los instrumentos se realizaron algunas visitas de carácter exploratorio en las que se tuvieron diálogos informales con los miembros del área de Recursos Humanos y que sirvieron como base del planteamiento y objetivos del presente proyecto de intervención.

Por otro lado, la multiplicidad de instrumentos y técnicas empleadas garantizan poder obtener datos con mayor grado de validez y confiabilidad, en tanto posibilitarían cubrir las falencias que tienen y optimizar sus aspectos positivos.

## 5.3. ANÁLISIS DE DATOS

---

Para el análisis de datos se han tenido en cuenta las propuestas metodológicas de decodificación que realizan Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández- Collado y Pilar Baptista Lucio en *Metodología de la Investigación* (2006), tanto para el análisis cuantitativo como para el cualitativo.

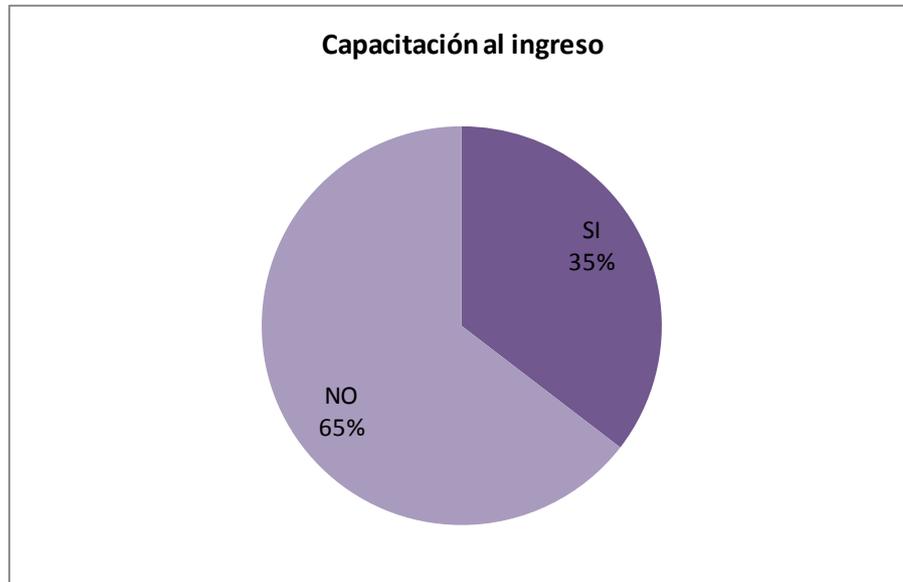
### 5.3.1. Cuestionario al personal de la Droguería Capdevila SRL

#### **Número de entrevistados: 31**

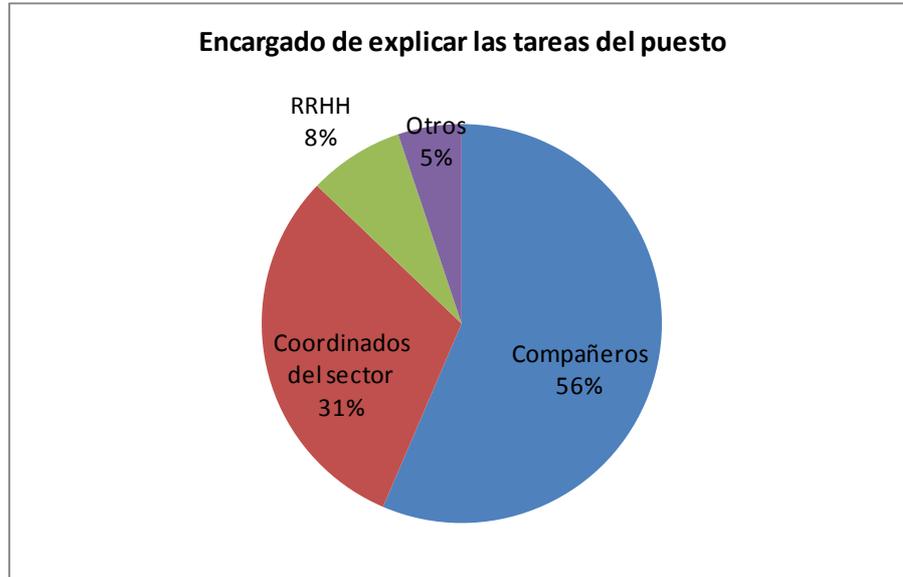
El cuestionario está formado por 14 preguntas; las primeras 11 son de carácter cerrado, las 3 últimas son de carácter abierto. Es importante remarcar que la primera, la cuarta y la quinta pregunta están relacionadas ya que la primera plantea la existencia o no de una capacitación inicial, la cuarta sobre cómo esta ayudó para el desempeño en el puesto y la quinta sobre el contenido de ella. Estas preguntas permiten hacer un paneo sobre lo que los empleados consideran que es una capacitación inicial o una inducción al puesto. En este sentido, la mayoría de los empleados que dijeron no haber recibido una capacitación inicial contestaron las

preguntas -4 y -5 y reafirmaron que su idea de inducción está relacionada a la explicación de las tareas del puesto.

**1- ¿Recibiste capacitación cuando ingresaste?**



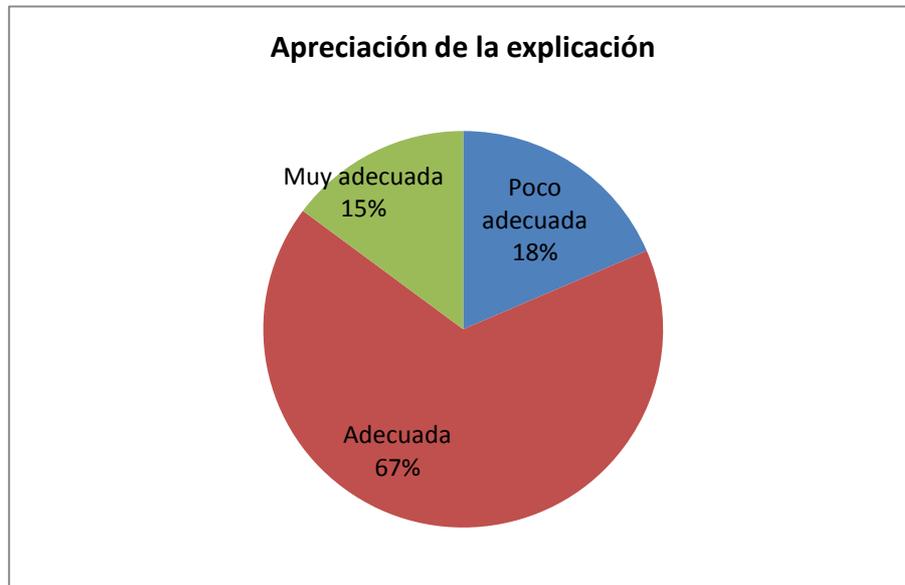
**2- ¿Quién fue el encargado de explicarte las tareas de tu puesto?**



En cuanto a la formación recibida al momento de ingresar a la empresa, el 65% de los colaboradores entrevistados manifestó no haber sido capacitado a su ingreso, lo que justifica que más de la mitad de los entrevistados, el 56%, manifestara haber recibido la explicación de las tareas de su puesto por un compañero. Ante esta consulta, el 31 % de los entrevistados dijo haber recibido las primeras instrucciones de

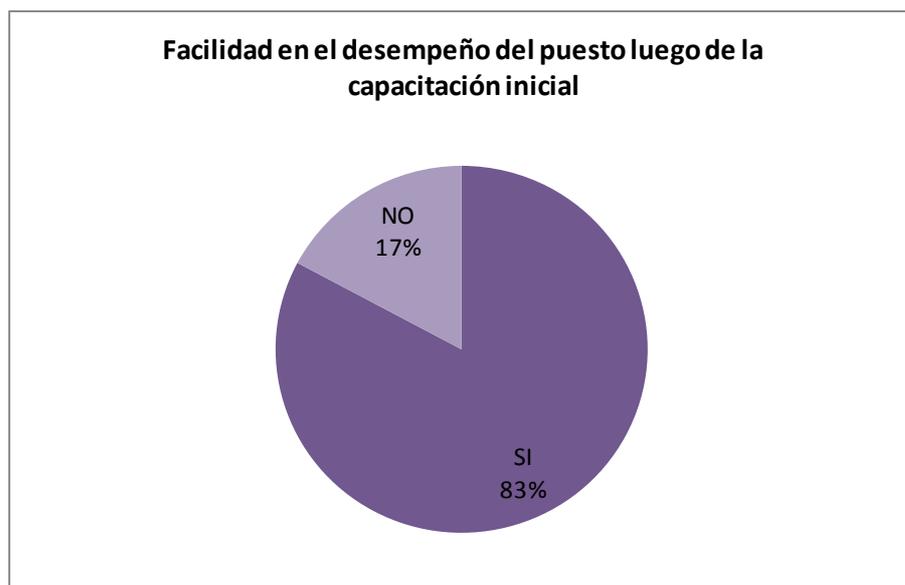
parte del coordinador del sector al que se estaba incorporando y sólo el 8 % dijo haberlas recibido de parte del área de RRHH.

**3- Consideras que esa explicación fue:**



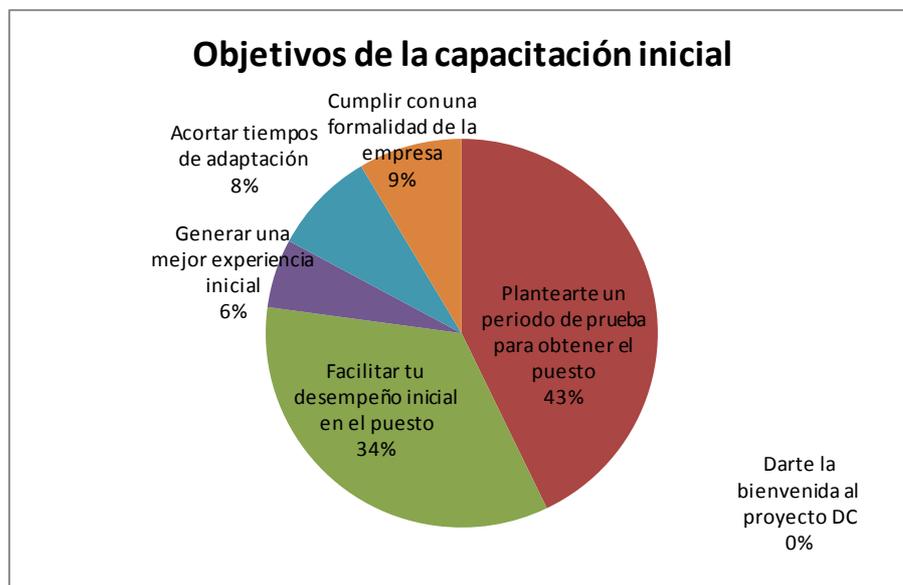
Sobre la apreciación de la explicación inicial recibida a su ingreso, hubo coincidencia en cuanto a que el 67% de los entrevistados la calificó de Adecuada, mientras que el resto de los colaboradores entrevistados tuvieron opiniones encontradas ya que prácticamente en igual proporción, consideraron la explicación recibida como Poco adecuada y Muy adecuada.

**4- Luego de la capacitación inicial, ¿desempeñarte en el puesto para el que fuiste seleccionado fue más fácil?**



Llamativamente, el 83% de los entrevistados expresó que fue más fácil desempeñarse en el puesto para el cual fue seleccionado luego de haber recibido la capacitación inicial. Teniendo en cuenta que el 65% de los colaboradores entrevistados manifestó no haber sido capacitado a su ingreso, este resultado puede interpretarse como una concepción que circula con respecto a qué es una capacitación inicial. Si el ejemplo fue la instrucción que recibieron por parte de sus compañeros habría que preguntarse si esa es una buena inducción, considerando que no es sólo una incorporación a una nueva tarea sino que necesita aportar un conocimiento más acabado sobre la empresa y su cultura.

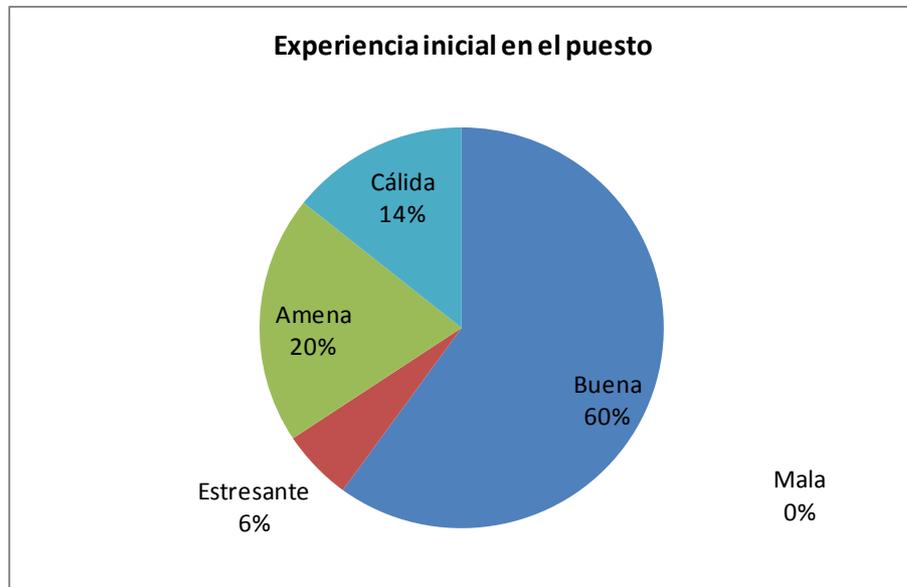
#### 4- En la capacitación inicial, el contenido de la misma estaba dirigido a:



Respecto al contenido de la capacitación inicial recibida, si se tiene en cuenta que la mayoría de los colaboradores entrevistados la recibió de sus compañeros de sector, el 43% de los entrevistados interpretó que el contenido estaba dirigido a plantearle un período de prueba para obtener el puesto. Un 34% interpretó que el contenido estaba dirigido a facilitar su desempeño inicial en el puesto, y en muy bajos porcentajes, 6 y 8% respectivamente, se interpretaron los principales objetivos de una Inducción: Generar una mejor experiencia inicial y Acortar tiempos de adaptación. Otro 9% interpretó que el contenido de la capacitación inicial se transmitía solo por cumplir con una formalidad de la empresa y una de las opciones pilar en el contenido de una inducción como lo es Dar la bienvenida al proyecto de la Droguería Capdevila no fue interpretada como objetivo del contenido recibido en la capacitación inicial por ninguno de los entrevistados.

Esto se relaciona con el planteamiento realizado más arriba con respecto a qué es una inducción, pareciera que la *capacitación inicial* se relaciona con detallar las tareas para las cuáles han sido contratados y nada más.

**5- ¿Cómo fue tu experiencia inicial en el puesto?**



La experiencia inicial en el puesto no tuvo apreciaciones sobresalientes, ya que la opción más elegida, con el 60%, fue evaluar dicha experiencia como Buena, y en un 20% como Amena. Sólo un 14% la calificó de Cálida y un 6% como estresante.

**6- ¿Con qué persona/s tuviste contacto tu primer día de trabajo?**

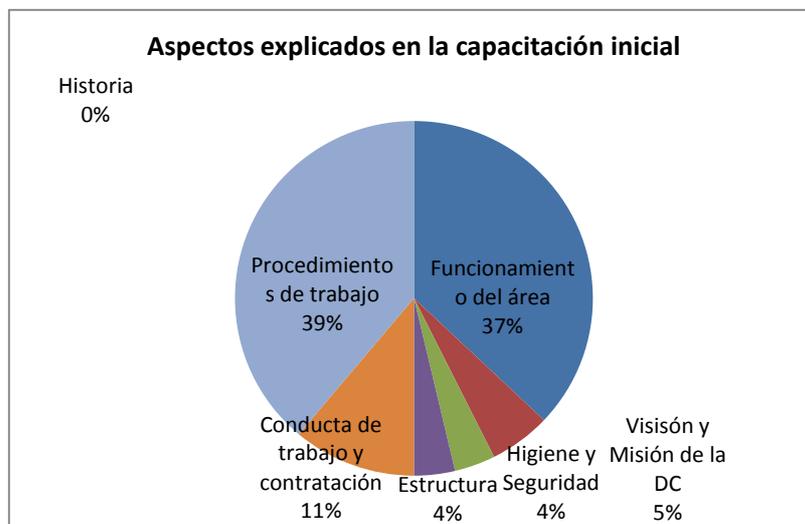


El resultado de la siguiente consulta viene a reafirmar la experiencia inicial de la mayoría de los colaboradores entrevistados respecto a la pregunta número 2 del

cuestionario. Prácticamente la mitad de los entrevistados, un 47%, tuvo contacto en su primer día de trabajo sobre todo con sus compañeros. El 32% con el encargado de su área, un 15% con RRHH y sólo un 6% con otra persona.

Vuelve a ser baja la participación de RR.HH. en el primer día de trabajo de los nuevos integrantes, ya que solo un 15% de los colaboradores entrevistados manifestaron haber mantenido contacto con esta importante área en su primer día de trabajo. Un 6% dijo haber mantenido contacto con otra persona en su primer día de trabajo.

### 7- ¿De cuáles de los siguientes aspectos recibiste explicación?



Respecto a los aspectos explicados en la capacitación inicial, el 39% de los entrevistados dijo haber recibido explicación sobre los procedimientos de trabajo. El 37% de los colaboradores entrevistados dijo haber recibido explicación sobre el funcionamiento de su área. Aquí, lo más acertado hubiese sido que la explicación haya sido transmitida por el encargado del sector que es, o debería ser, el que tiene una visión más acabada y global de ella. Esto es bastante probable si traemos a colación el 31% de los colaboradores que en la pregunta 2 dijo haber recibido la capacitación por su encargado. Un 11% dijo haber recibido explicación de la conducta de trabajo y contratación. Las restantes opciones (Estructura, Higiene y Seguridad y Visión y Misión de la DC) tuvieron muy baja incidencia de elección. Ningún entrevistado dijo haber recibido explicación sobre la historia de la empresa.

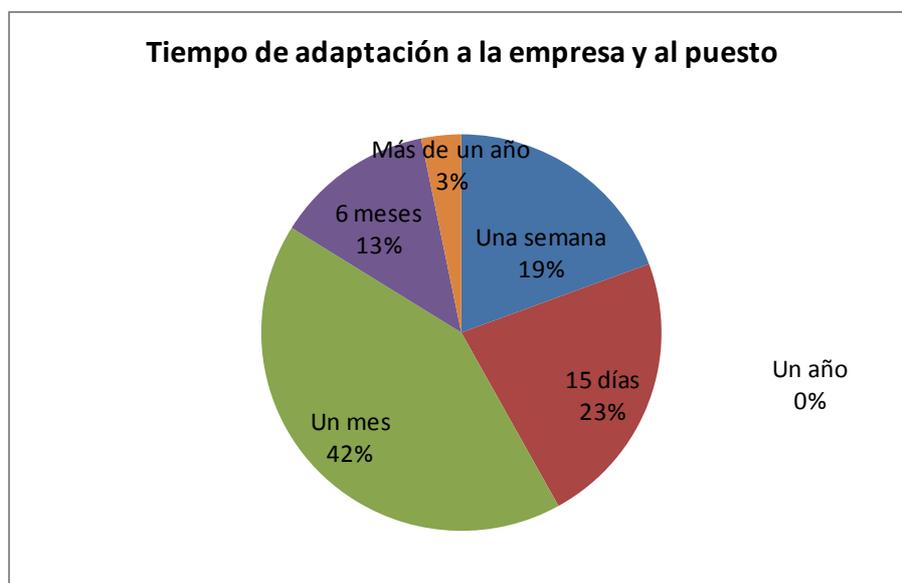
**8- ¿Te entregaron algún registro escrito (instructivo, manual) en donde se detallaban las tareas y como realizarlas?**



**¿Cuáles? :**

- Después de cuatro meses de trabajo participé de una capacitación que brindó la empresa para todos
  - Fotocopias de tareas del puesto
  - Cuadernillo con todo lo expuesto en capacitación
- El 90% de los entrevistados no recibió registro escrito (instructivo, manual) en donde se detallaran las tareas de su puesto y como realizarlas.

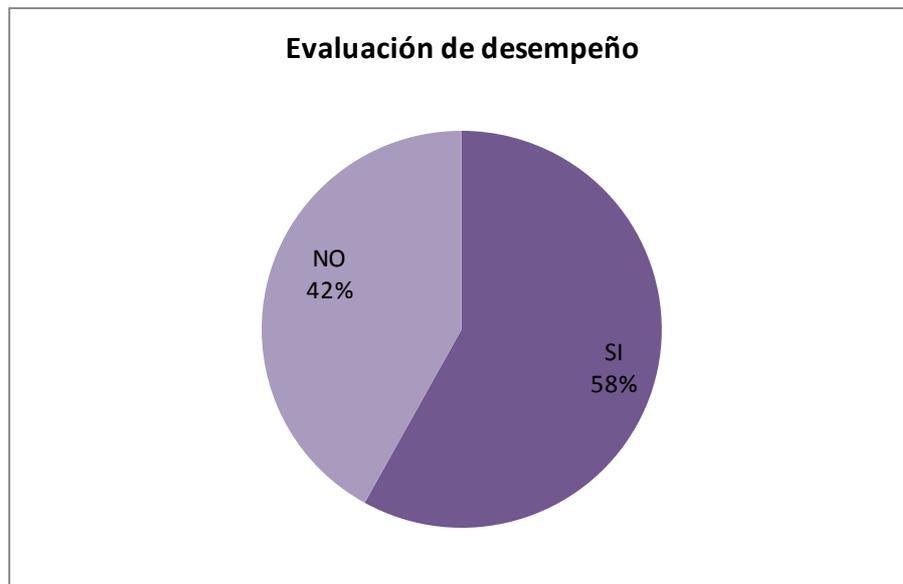
**9- ¿Después de cuánto tiempo aproximadamente sentiste que estabas adaptado a la empresa y tu puesto de trabajo?**



Al 42% de los entrevistados les demandó un mes adaptarse a la empresa y a su puesto. Al 23% 15 días, a un 13% seis meses, una semana a un 19 % y más de un año al 3%.

Sería pertinente destacar que por los datos que viene arrojando la encuesta, adaptarse tiene que ver con adaptarse a la función laboral y no a, por ejemplo, la cultura organizacional.

**10- Luego de un tiempo de haber ingresado a la empresa, ¿evaluaron tu desempeño en las tareas del puesto para el que te capacitaron?**

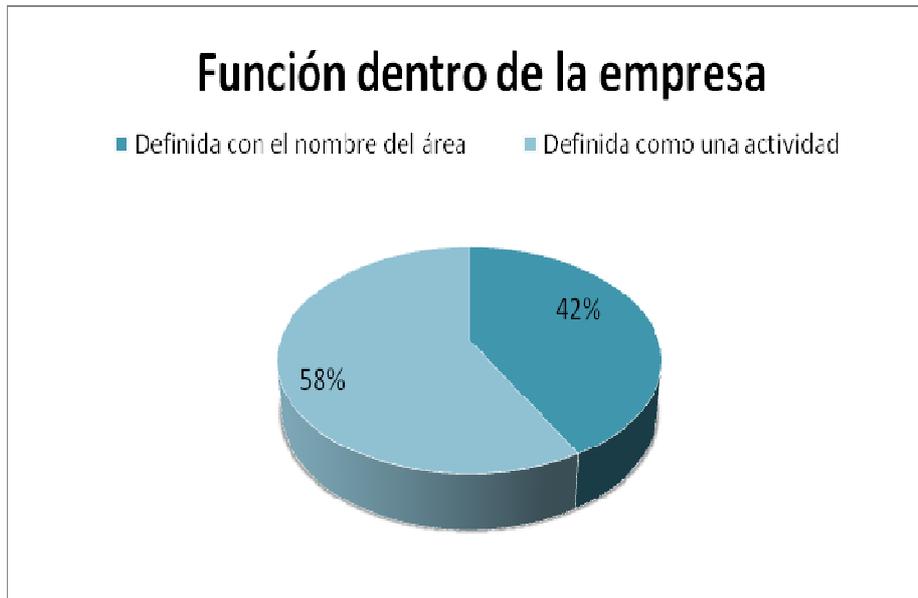


El 58% de los colaboradores entrevistados dijo haber sido evaluado en el desempeño de sus tareas. Aquí habría que preguntarse cómo lo sabe, en qué consistió la evaluación. Sobre todo si se considera que el 42% de los colaboradores dijo que no. Podría hipotetizarse en que el tipo de evaluación no es explícita o clara, al menos a nivel formal.

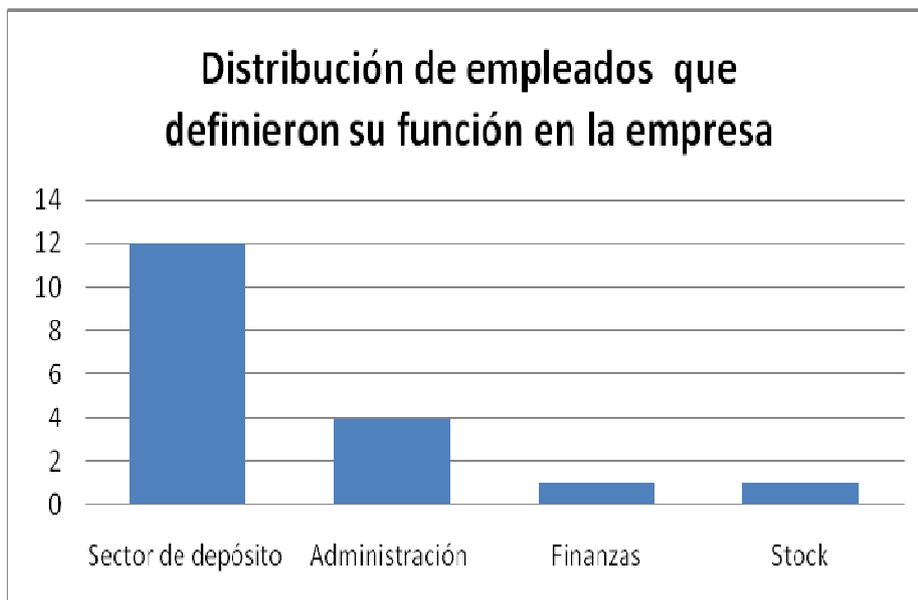
**11- ¿Cuál es tu función dentro de la empresa?**

Hay una aproximación a la tarea a través del nombre con el que se designa su área de trabajo pero esto no responde directamente a la consigna pedida. Las áreas que fueron nombradas se especifican más adelante. Allí podrá observarse que los empleados del área de depósito son los que expresan en forma más acertada la tarea que realizan a través de una actividad. Los empleados del área de finanzas, cotizaciones, recepción, limpieza y archivo describieron su función, en general, dentro de la empresa respondiendo al nombre de su área de trabajo. Algunos empleados del área de administración describieron una actividad.

De los 31 entrevistados, el 58% fue específico con respecto a la actividad que desarrolla en su puesto de trabajo. Es decir que 13 empleados la definieron lateralmente.



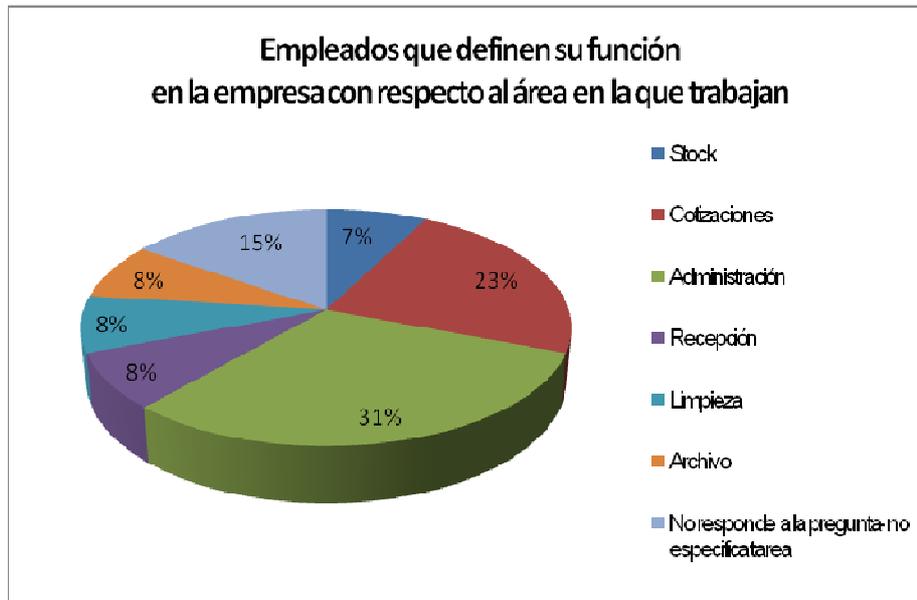
De ese 58%, el 67% son empleados del área de depósito. Es decir que de 18 trabajadores que definieron su tarea con claridad, 12 son empleados del sector de Depósito y tan sólo 6 del resto de las áreas.



No obstante, es importante destacar dos aspectos más. Del total de encuestados, el 39% son empleados del sector de Depósito. Esto quiere decir, que esa área fue la única en la que el 100% de los empleados pudo definir con especificidad las tareas que realiza.

Del resto de encuestado, el 6% eran de cargos de bajo rango (limpieza y archivo) y el resto, 55%, de cargos con mayor jerarquía (Finanzas, Stock, Cotizaciones, Administración, Recepción).

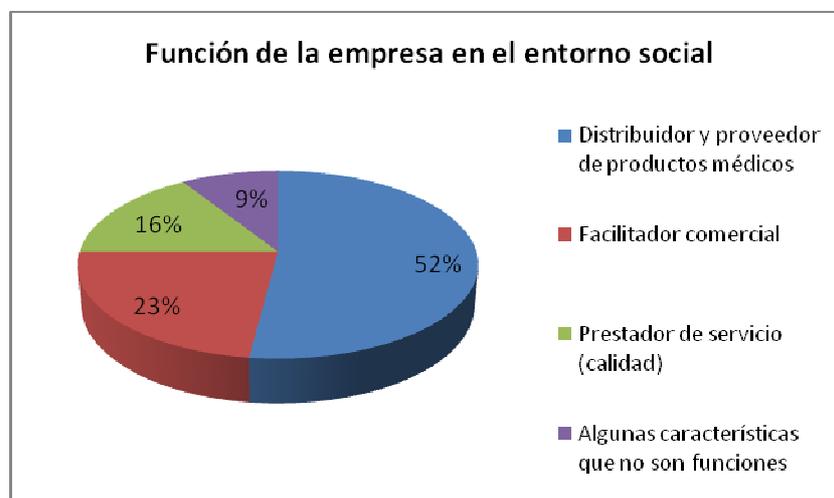
Como puede observarse en el siguiente gráfico, en el área de administración es donde se ve el mayor porcentaje de empleados que definen su función como “Administración”.



Hay que destacar que del total de entrevistados, el 26% es de esta área, pero además, el 50% de ellos definió su función con claridad y el 50% lo hizo lateralmente. Con respecto al área de cotizaciones, la segunda en esta línea, el 100% definió su función como “cotizaciones”.

## 12- ¿Cuál es la función de la empresa en el entorno social?

No hay claridad con respecto a la función de la empresa y esto justifica aún más el Programa de Inducción, ya que esto quedaría establecido si lo hubieran recibido al ingreso. Las funciones que aparecen son las siguientes:



Como puede verse, el 52 % de los entrevistados definió a la empresa como una distribuidora y proveedora de productos médicos. Este dato indica una identificación entre las ideas de *distribución* y *provisión* que hay que considerar en la inducción a la empresa. Ya que según sus directivos, el paso de *Accesorios Capdevila* a *Droguería Capdevila* tiene un paso también a este nivel, de *distribuidora* a *proveedora*.

### **13- ¿Si tuvieses que definir en una frase a la empresa, cual sería?**

Hay una concepción positiva por parte de los empleados con respecto a la empresa y un fuerte sentido de pertenencia. Sin embargo, esto puede traer como consecuencia límites desdibujados que posibiliten ejercer “funciones poco demarcadas”. Las valoraciones realizadas por los empleados pueden ser categorizadas en los siguientes grupos que incluyen atributos que la caracterizan:

#### **1- Vinculadas a la concepción de DC como empresa familiar:**

- Compromiso
- Responsabilidad
- Seriedad
- Confianza
- honestidad

#### **2- Vinculadas a la concepción de DC como empresa prestadora de un servicio**

- Excelente
- Crecimiento
- Calidad
- Buen trato con el cliente
- 25 años junto al cliente

#### **3- Algunos de corte afectivo**

- Mi segunda familia
- Estoy orgulloso de trabajar acá

#### **4- No se comprende:** no estarían respondiendo a la pregunta.

- La salud a tus manos
- Cumplir con los valores de la empresa

### 5.3.2. Escala de Likert

La escala de Likert tiene como objetivo medir las actitudes que el personal del sector de Depósito tiene con respecto al cuidado y al resguardo de la integridad de las especialidades medicinales y productos farmacéuticos. En general los resultados demostraron una actitud muy favorable con respecto al tema. En este sentido podría decirse que el personal considera que es importante conservar la integridad de los productos que se manipulan.

Este instrumento fue aplicado en el área de Logística y Distribución de la planta central de DC al total de empleados que forman parte del área.

La escala consta de 8 afirmaciones, 7 de las cuales tienen dirección positiva o favorable y sólo una con dirección desfavorable. Las categorías de medición oscilan entre “Muy de acuerdo” y “Muy en desacuerdo”, con dos categorías en el polo positivo (muy de acuerdo y de acuerdo), una neutral (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) y dos del polo negativo (en desacuerdo y muy en desacuerdo). (HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. et al. 2006)

De este modo, las evaluaciones han sido puntuadas según la dirección favorable de la siguiente forma:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

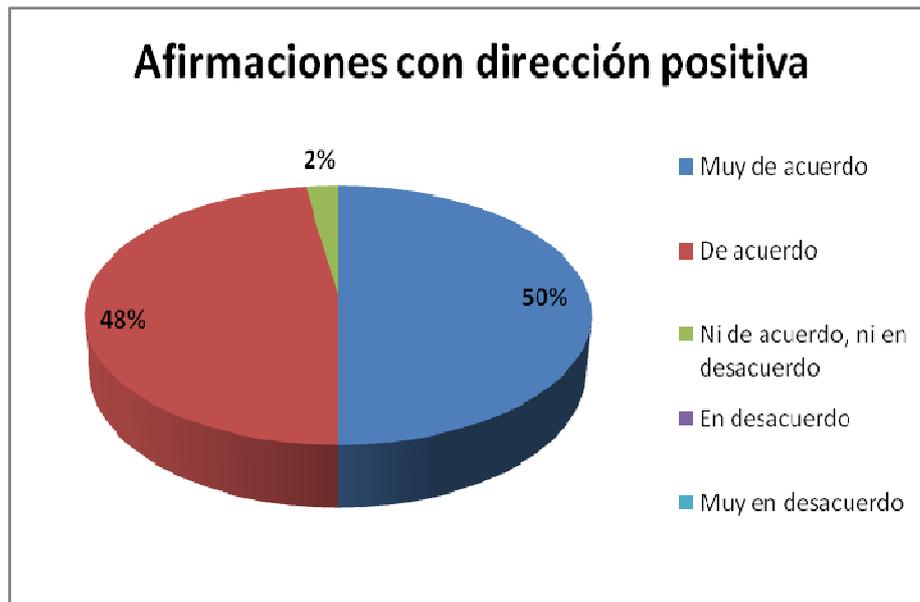
Según la dirección desfavorable la evaluación fue puntuada de la siguiente forma:

- (1) Muy de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Muy en desacuerdo

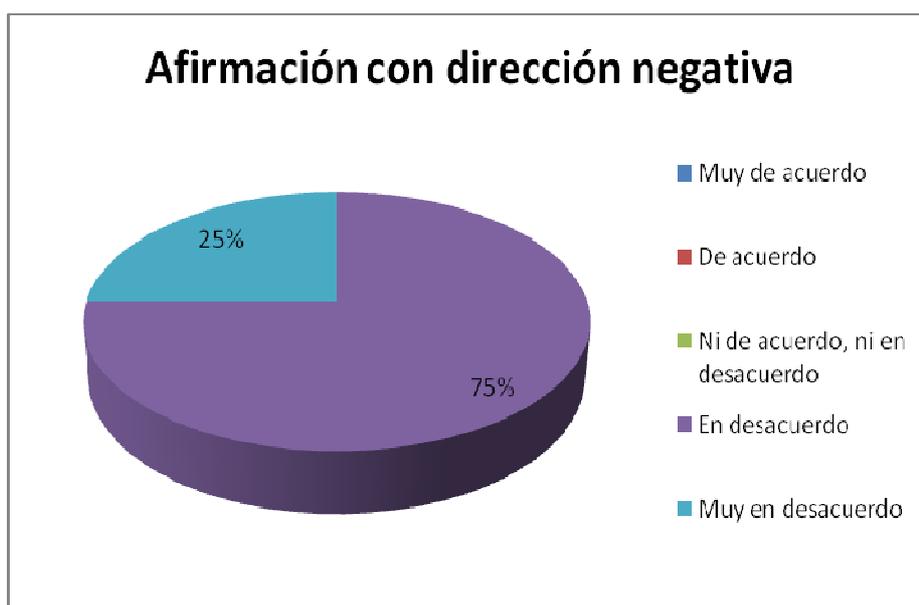
La escala va desde 8 para las actitudes más desfavorables a 40 para las actitudes más positivas. Para aquellas actitudes en el plano más neutral el valor está dado por 24. Como se puede observar en la relación de promedios entre la puntuación y la cantidad de preguntas, la puntuación más baja es de 4 y la más alta llega a 5. Es

decir que, en el promedio, todas las evaluaciones se ubican en el polo positivo del grupo de afirmaciones.

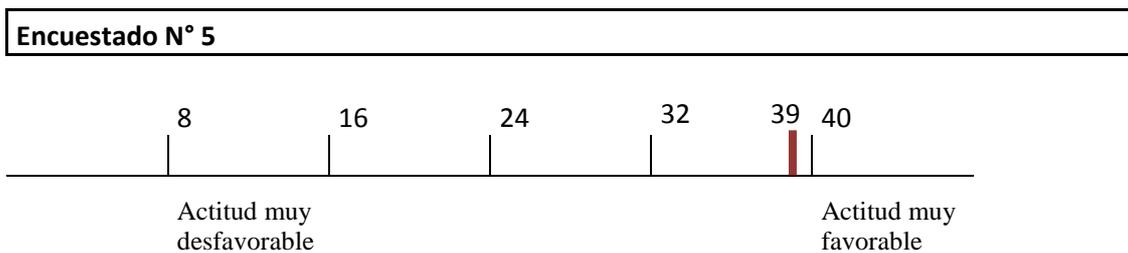
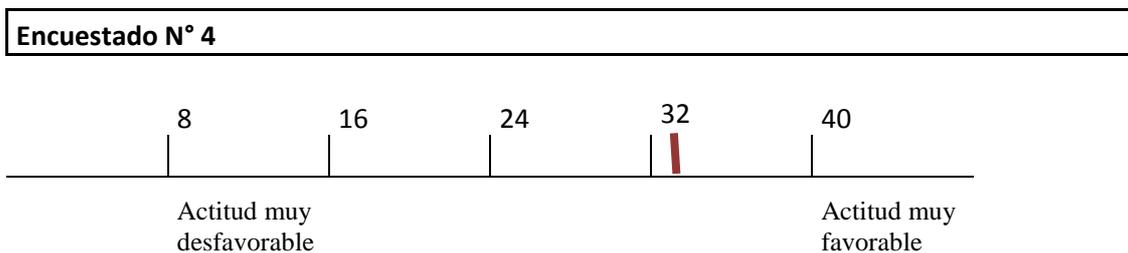
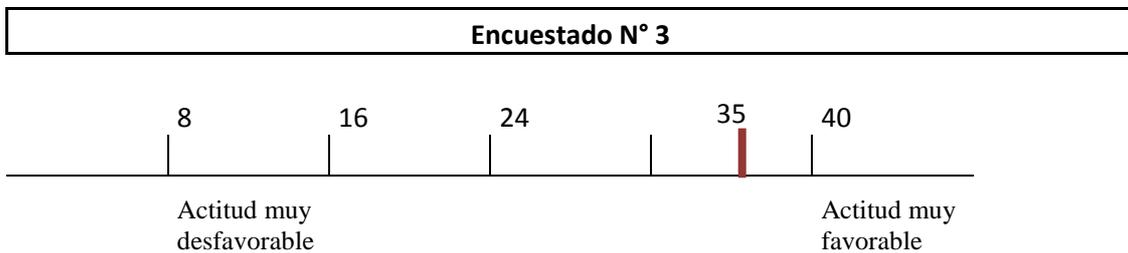
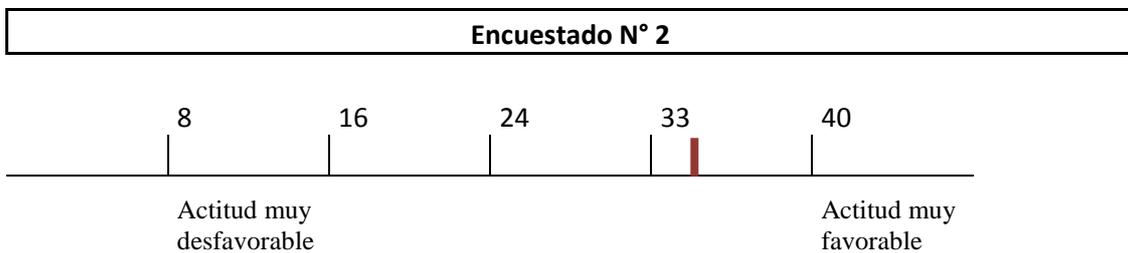
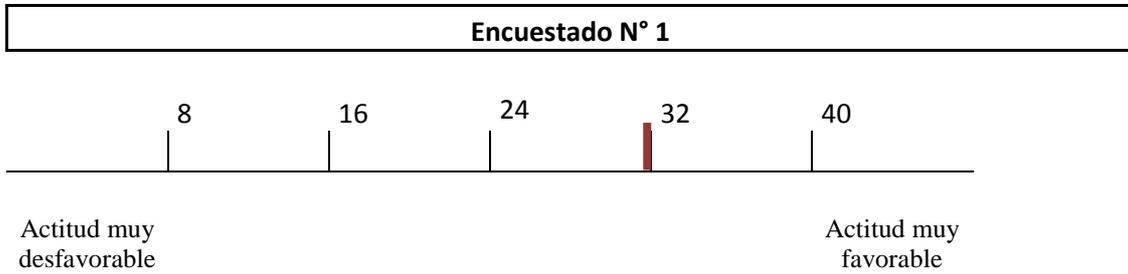
Desde la pregunta 1 hasta la 7, las afirmaciones tienen dirección positiva, como puede observarse en el gráfico, el 98% de los encuestados expresan una actitud positiva con respecto a los controles que deben realizarse durante todo el proceso de manipulación con el producto médico.



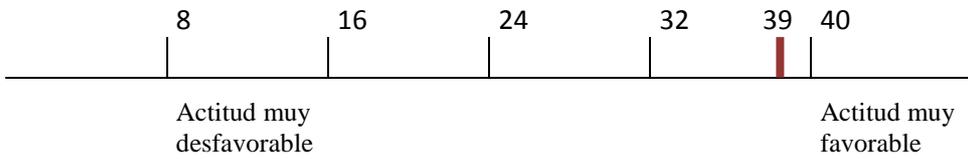
Con respecto a la pregunta con dirección negativa, puede verse que se mantiene la actitud planteada más arriba, ya que el 100% de los entrevistados lo expresa así.



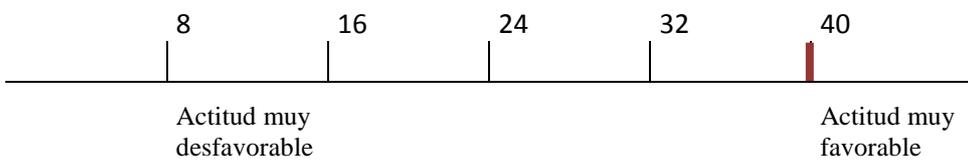
A continuación se presenta el nivel de aceptación en términos de actitudes de los empleados del sector depósito según la Escala de Likert.



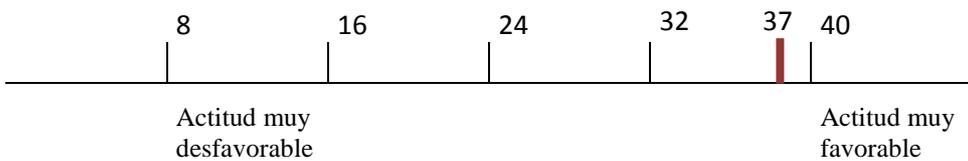
**Encuestado N° 6**



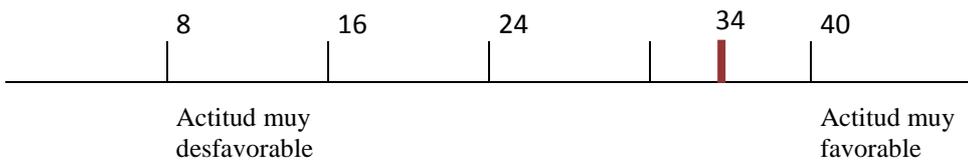
**Encuestado N° 7**



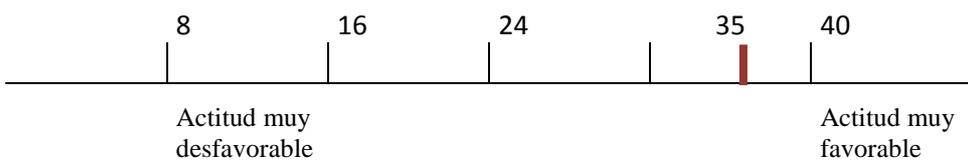
**Encuestado N° 8**



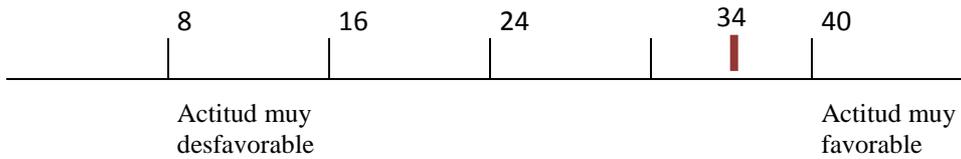
**Encuestado N° 9**



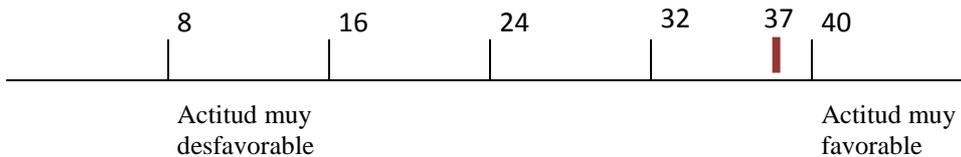
**Encuestado N° 10**



**Encuestado N° 11**



**Encuestado N° 12**



### 5.3.3. Entrevistas semi- estructuradas

Los Cuestionarios de Preguntas Abiertas se aplicaron por medio de entrevistas personales con el área completa de RRHH y la DT de la Droguería en cuestión. A continuación se explicitan las conclusiones y datos más importantes obtenidos en cada una de ellas. Estas han sido organizadas según los temas de aparición.

#### 5.3.3.1. Área de Recursos Humanos

##### Proceso de reclutamiento

La principal fuente de Reclutamiento utilizada por la DC es la recomendación del personal. Se considera que de esta fuente logran obtener personas que se adaptan al perfil buscado

Los métodos que implementan para seleccionar al personal son entrevistas que se complementan con un cuestionario de 50 preguntas.

Se entrevista a varios, y se pasa a una preselección. Inicialmente se los contrata informalmente y se los pone a prueba una o dos semanas, los tiempos se reducen si suceden urgencias.

No hay una planificación de las necesidades del personal ni existe un Inventario al respecto.

Los puestos de trabajo se encuentran definidos en un manual de puestos y los procedimientos de trabajo están detallados en un manual que responde a las normativas y exigencias del ente regulador, el ANMAT.

La fuente de Reclutamiento que utiliza la empresa es efectiva en cuanto a que hasta ahora han podido suplir las necesidades de personal, aunque reconocen que en muchas ocasiones han tenido que rever los CV archivados por no encontrar el perfil buscado. Se ven limitados por la reducida cantidad de CV recibidos.

### **Proceso de Inducción**

El proceso de Inducción tanto a la organización como al puesto de trabajo no se implementa de una manera formal ni uniforme en ninguna de las áreas, tampoco está documentado.

El día que ingresa un nuevo colaborador a cualquier área y en particular al sector de Depósito, Interviene el responsable de área quien presenta al nuevo colaborador con sus compañeros y lo instruye en el puesto. El área de RRHH da la bienvenida general, realiza el seguimiento de la incorporación del nuevo colaborador y entrega la descripción del puesto correspondiente. Un compañero de área le muestra cuáles son sus funciones y como se realizan.

La información que se le brinda al ingresante desde el área de RRHH son las posibilidades de crecimiento, los horarios de trabajo, vacaciones, sueldos, premios, reglamento interno, tiempos de almuerzo y desayuno, y sobre el puesto en particular. Esta información no está contenida en un documento escrito

### **Sector de Depósito**

Los ingresantes al sector en estudio, Logística y Distribución, reciben una formación “técnica” de parte de sus compañeros o del responsable del área, o a través de correcciones o del ejemplo de sus compañeros, también a través de la explicación del procedimiento.

Como soporte escrito donde se detallan las tareas del puesto y la explicación de cómo realizarlas se les entrega la descripción de su puesto, se complementa con una capacitación anual de las BP AD para este sector y para las demás áreas.

El tiempo destinado a implementar estas actividades de instrucción inicial en el momento en que ingresa una persona al sector Depósito es de un día, luego se realiza un seguimiento de parte del encargado y RR.HH; pregunta cómo se siente.

Para ello, utilizan PPT, pantalla y proyector, entregan material impreso (ppt y descripción) y un protocolo para los repartidores como medios y/o herramientas de

soporte pedagógico para llevar a cabo las actividades de inducción antes mencionadas.

El ingresante no atraviesa ninguna instancia de evaluación para conocer el grado de aprehensión del contenido recibido y/o la adecuación y adaptación que ha tenido con el puesto de trabajo.

Comprueban que la persona contratada cuenta con todas las prácticas y conocimientos necesarios para desempeñarse en su puesto a través de la observación de sus compañeros y de su superior.

No implementan acciones correctivas en el caso de detectar falencias en los ingresantes que recibieron la inducción, consideran dos semanas de prueba para establecer los colaboradores que resultan para el puesto, el primer día el encargado sabe si le gusta o no, y le dan de todas maneras un par de días más de prueba y una devolución.

### **Necesidad de un Programa de inducción**

El área de RRHH considera necesario el desarrollo y posterior implementación de un Proceso de Inducción formal, completo y a medida de las necesidades de su empresa entendiendo que facilitaría tiempos; generaría compromiso y motivación y facilitaría la planificación.

#### *5.3.3.2. Dirección técnica*

**Evaluación de la entrevista:** la DT propone una visión muy centralizada de su rol, en última instancia es controladora de funciones, es capacitadora en el rol de interpretación y luego explicación de la reglamentación de AMMAT, es controladora de pedidos según el Manual de Procedimientos. En el momento de definir tareas específicas de su puesto, capacitación necesaria para trabajar en su área, etc., no especifica los aspectos propios de un DT sino que habla de las diversas áreas de desarrollo comercial de la droguería: vendedores y depósito. Sin bien su función es transversal y debe trabajar en contacto con esas áreas, ella no dirige esos sectores. En todo caso, lo que hace falta para ser un DT de una droguería es poseer un título de alcance universitario en Farmacia, primero; y luego el resto de las aptitudes.

La mayoría de las preguntas han sido contestadas de manera lateral, sin puntualizar en aspectos operativos. Prevalece una visión muy subjetiva de su posición en la empresa.

Esta entrevista sirvió para realizar un diagnóstico con respecto a la organización, en relación a la definición de los puestos y a la necesidad de un programa de inducción.

A continuación se exponen algunos de los temas que aparecen en la entrevista.

### **Función dentro de la empresa**

“Me considero como una inspectora interna, tengo que hacer cumplir las disposiciones del ANMAT, la DC ofrece servicios de salud”. También visualizó con claridad la importancia de garantizar la calidad a lo largo de la cadena comercial con el fin último de garantizar que los medicamentos lleguen inocuos a sus destinatarios (un paciente que padece alguna anomalía en su salud). A su vez, recalcó la mediación que debe ejercer día a día respecto a sus responsabilidades, las de hacer cumplir las leyes y disposiciones del ANMAT y consensuarla con la parte comercial.

### **Aportes desde su rol para el proceso de calidad**

Expresó que los aportes que se pueden generar desde su rol de Directora Técnica en el sostenimiento del proceso de calidad están vinculados a la interpretación de las disposiciones del ANMAT para aplicarlo a la DC. De esta manera puede explicarle a cada sector que es lo que debe hacer para aprobar la inspección.

### **Alcance y responsabilidad de su puesto**

Respecto a los alcances y responsabilidades de su cargo, sin especificar o puntualizarlos, dimensionó la responsabilidad comentando el caso de una DT que fue a la cárcel por deficiencias en su gestión. A ello agregó que debe delegar y confiar en que se está aplicando el procedimiento establecido en el manual de la empresa como también confiar en que RRHH está supervisando.

Al consultarle sobre la implicancia que tendría un desenvolvimiento ineficiente de una posición como la suya en cualquier empresa dedicada a esta actividad, explicó que la misma se aprecia en el largo plazo, instancia en la cual los clientes (por ej las farmacias y los hospitales) terminan eligiendo a DC como su proveedor ya que observan en ellos el real cumplimiento de las disposiciones establecidas por el ente regulador (ANMAT).

### **Fortalezas del área dirigida.**

Destacó el crecimiento firme y sólido que ha tenido la empresa, a través del conocimiento de la legislación, la seriedad que algunas personas representan fuera de la empresa. Como respuesta a las debilidades de su área dijo que “ajustaría más

tuercas en el depósito, sería más dura, estaría al lado de cada uno hasta que mejoren su gestión... “. Reconoce que falta una mayor toma conciencia respecto del lugar que ocupan. Visualizó al área comercial (específicamente los vendedores) como eslabón crítico respecto al cumplimiento de las disposiciones, cuando el interés por generar ventas supera al de cumplir con la normativa. Ante esta situación comentó que se dictan en Córdoba capacitaciones a los vendedores, obteniendo una baja aplicabilidad de las ideas y conceptos en algunos casos.

### **Formación/ certificación requerida para ocupar un cargo en el área dirigida.**

La DT mencionó la necesidad de formar a los vendedores respecto al contenido y disposiciones a cumplir de cada producto que comercializan con el objetivo de tomar conciencia de que ese producto es un medicamento. Luego comentó cuál es la formación o instrucción que han recibido los vendedores, haciendo saber que están instruidos en la parte de documentación y en las normativas legales, aunque dice no saber si realmente lo representan frente a los clientes.

El personal del área de Logística y Distribución aún no recibe capacitación sobre las Buenas Prácticas de Distribución. Si bien las BPD han sido publicadas por ANMAT, aun no rige la reglamentación, no está vigente y por ello no se inspecciona. La DT reconoce que si se reglamenta en el corto plazo, deberían adecuar sus instalaciones y procedimientos para amoldarse a lo que exige el ANMAT. Los contenidos trabajados en capacitación fueron de Higiene y seguridad en el caso del personal de reparto, específicamente sobre seguridad vial. También recibieron pautas de atención al cliente.

La formación que han recibido no es permanente y continua, establecen año a año que es lo que se dictará según las necesidades que se manifiestan.

### **Dictado de capacitaciones**

Los momentos de dictado de capacitación dependen del diagrama que se formula a principio de año, hay un programa de capacitación anual que está sujeto a las necesidades que presenta el equipo y está atado a las necesidades o nuevas disposiciones del ANMAT.

### **Contenidos**

Respecto a la suficiencia y adecuación de los contenidos dictados para garantizar que las especialidades medicinales y productos farmacéuticos lleguen al consumo del público sin alteraciones en sus propiedades, la DT reconoce la necesidad de reforzar y

refrescar más ciertos temas, aunque considera que los tiempos son reducidos, que hay mucho trabajo y que hacerlo puede implicar frenar la droguería.

### **Necesidad de un proceso de inducción**

Consideró que es totalmente importante y fundamental el desarrollo y posterior implementación de un Proceso de Inducción formal que contemple y desarrolle las Buenas Prácticas de Distribución, “para que sepan las pautas de trabajo desde el comienzo, si uno ya entra con un molde de zapato a trabajar, es una empresa que ofrece servicios de salud, no es cualquier cosa”.

Visualiza que un ajuste en el contenido de la capacitación inicial que recibe el personal del área de Logística y Distribución puede concientizar a los integrantes de la misma y mejorar su desempeño y a su vez les evitaría posteriores pérdidas de tiempo.

# **CAPÍTULO VI:**

---

# **CONCLUSIONES Y DIAGNÓSTICO**

## **6.1. Conclusiones**

---

Luego de la aplicación de los instrumentos programados para la realización del diagnóstico de DC, se puede concluir en que

### **Sobre los procesos de inducción**

Droguería Capdevila no cuenta con un programa completo, adecuado y formal de Inducción. La mayoría del personal encuestado coincidió en que recibió la explicación de las tareas de su puesto desde un compañero de su sector. Es así como esta práctica instaurada en la empresa, compromete el grado de uniformidad del contenido de cada procedimiento, ya que se transmite desde el punto de vista, siempre diverso, de cada uno de los colaboradores que toma la gran responsabilidad de instruir a un nuevo integrante del equipo. Este grado de alteración que sufre cada procedimiento transmitido al personal ingresante, es uno de los justificativos más sobresalientes de la necesidad de formalizar y centralizar en el área de RR.HH. la exclusividad del dictado y desarrollo de contenidos de la inducción, a través de ellos o de un especialista externo.

### **Sobre la inducción específica del sector de Depósito**

El personal del área de Logística y Distribución aún no recibe capacitación sobre las Buenas Prácticas de Distribución. Las BPD ya han sido publicadas por ANMAT, y aunque aun no rige la reglamentación, es importante avanzar en la transmisión de estos contenidos que son los que darán mayores garantías en la integridad de las especialidades medicinales y productos farmacéuticos

Por otro lado, la formación que ha recibido el personal de la DC no es permanente ni continua, anualmente se establece su contenido, atendiendo a las necesidades que se manifiestan. La dificultad que esto presenta es que deja al descubierto la formación de los nuevos colaboradores que no han adquirido los contenidos ya dictados.

### **Sobre las funciones que desarrolla el área de RR.HH.**

Con respecto al área del RRHH, su participación es muy baja en esta fase del sistema de RRHH, ya que muy pocos manifestaron haber tenido contacto con ellos en su primer día de trabajo. No hubo coincidencias en los resultados de las encuestas respecto a la estrategia transmitida por RRHH en su entrevista: “El área de RRHH da la bienvenida general, realiza el seguimiento de la incorporación del nuevo colaborador

y entrega la descripción del puesto correspondiente” y las respuestas de los empleados en las encuestas.

No existe una política de RRHH que contemple el proceso de inducción como un proceso formal y orientado al logro de los objetivos de la empresa. De hecho, contenidos tan importantes como Estructura; Higiene y Seguridad; Visión y Misión de la DC no se desarrollan o transmiten al personal ingresante, lo cual es preocupante sobre todo en un contenido tan importante como Higiene y Seguridad, que repercute directamente en la integridad de los colaboradores, más aún considerando las sustancias que deben manipular, o las cargas que deben levantar en el sector en estudio. Respecto a la Visión y Misión, desconocerla desde un comienzo puede interferir en el alcance de los objetivos empresariales; ya que al desconocerlos, no están motivados por ello a alcanzarlos. Ningún entrevistado dijo haber recibido explicación sobre la historia de la empresa.

El reclutamiento, fase del subsistema de Provisión de RRHH, se lleva a cabo a través de una política instaurada por la tradición de la DC, típico de una empresa familiar: contratar personal recomendado por los mismos integrantes de la DC, o por un cliente. Es decir, no se recluta personal del entorno que escapa a la empresa en estudio, lo cual no permite nutrirse de una diversidad de conocimientos, experiencias y formaciones. Tampoco se renuevan los métodos que implementan para seleccionar al personal idóneo para cada puesto: “son Entrevistas que se complementan con un cuestionario de 50 preguntas... Se entrevista a varios, y se pasa a una preselección. Se los pone a prueba una o dos semanas, los tiempos se reducen si suceden urgencias.”

No se planifican las necesidades del personal, ni existe un inventario al respecto que se cruce con una proyección de carrera laboral para el personal que cuenta con aptitudes y actitudes sobresalientes y necesarias de explotar para facilitar los objetivos de la empresa y los del colaborador.

Si bien los puestos de trabajo se encuentran definidos en un manual de procedimientos, al consultar sobre la función que cada uno de los encuestados o entrevistados (DT) ocupa dentro de la empresa, no se encontró claridad en la explicación, hubo falta de precisión, sobre todo en las áreas de mandos medios, que pone de manifiesto la falta de visualización del aporte que se realiza a la empresa desde cada posición ocupada por ellos. Todos coincidieron en la necesidad de

implementar un proceso de inducción formal que supla y contemple cada una de las falencias detectadas a través de la información recolectada.

Si bien la fuente de Reclutamiento que tradicionalmente utiliza la empresa ha permitido cubrir las necesidades de personal, también reconocieron que en muchas ocasiones han tenido que re-ver los CV archivados por no encontrar el perfil buscado, encontrándose limitados por la reducida cantidad de CV recibidos. A pesar de ello no se ha optado aún por reclutar a través de bolsas de trabajo, avisos clasificados o a través de otros medios de comunicación. Si se contempla el índice de desocupación que actualmente existe en la ciudad de Córdoba (10,7 %<sup>1</sup>), se puede arribar a una falta de coincidencia u oportunidad entre una empresa que carece de potenciales postulantes para ocupar sus vacantes y una población “desempleada” buscando oportunidad de trabajo y que cuenta con formación y herramientas apropiadas o al menos potencial para adquirirlas,.

Cuando el personal que ingresa tiene oportunidad de ser recibido por el área de RRHH recibe la siguiente información: “(...) las posibilidades de crecimiento, los horarios de trabajo, vacaciones, sueldos, premios, reglamento interno, tiempos de almuerzo y desayuno, y sobre el puesto en particular. Esta información no está contenida en un documento escrito”. No se trabaja en transmitir contenido acerca de la historia de la empresa, sus comienzos, su Misión y Visión.

Algunos colaboradores tuvieron una experiencia inicial estresante al incorporarse a su puesto, que aparte de repercutir en la seguridad para desempeñarse en su puesto, también compromete el alcance de los objetivos del puesto para el cual fue contratado.

Los nuevos integrantes de la DC no reciben a su ingreso registro escrito (instructivo, manual) en donde se detallen las tareas de su puesto y cómo realizarlas. Lo cual sería de ayuda para compensar la falta de explicación formal y también un gran aporte para uniformizar los contenidos de procedimientos de trabajo. También puede oficiar de material de consulta para los que necesitan eliminar dudas y ganar seguridad en lo que están ejerciendo.

Prácticamente la mitad del personal encuestado interpretó que el contenido de la inducción recibida estaba dirigido a plantearle un período de prueba para obtener el

---

<sup>1</sup> Para el segundo semestre del 2014, según Dirección General de Estadísticas y Censos del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

puesto, lo cual condice con la respuesta de RRHH obtenida en la entrevista semi-estructurada: “En las dos semanas de prueba el que no resulta no queda, el primer día el encargado sabe si le gusta o no, le da de todas maneras un par de días y una devolución.”

La mayoría de los colaboradores entrevistados así lo vivió, ya que confirmaron haber sido evaluados en el desempeño de sus tareas. Esto es llamativo dado que la mayoría recibe evaluación de desempeño, poniéndose en juego su permanencia en el puesto o fuente de trabajo, pero no han sido capacitados por un responsable idóneo, es decir pueden acertar o no en el cómo realizar los procedimientos de su puesto, ya que este acierto está atado a la calidad de la formación recibida. Sin embargo, sí es una garantía de que recibirán una evaluación de desempeño.

RRHH destina un día a la implementación de estas actividades de instrucción inicial a partir del momento en que ingresa una persona al sector Depósito, luego solicita al encargado del sector que realice un seguimiento y luego ellos mismos, RRHH, indagan informalmente al nuevo integrante cómo se siente luego de sus primeros días dentro de la empresa.

Por su lado, un porcentaje alto del personal encuestado manifestó que le demandó un mes adaptarse a la empresa y a su puesto. Por lo que es necesario también replantear la cantidad de días dedicados al dictado de la inducción para así poder reducir estos tiempos tan extensos de adaptación, que consigan una mejor experiencia para el personal y un alcance más ágil y rápido de los objetivos de la empresa.

La apreciación del personal en estudio acerca de la empresa es muy buena, demuestra un importante compromiso, orgullo y sobre todo un gran sentido de pertenencia.

## **6.2. DIAGNÓSTICO**

---

### **Análisis de Fortalezas y Debilidades**

#### **1- Fortalezas**

- La empresa tiene una trayectoria de 25 años en el mercado lo que además le ha permitido detentar una posición privilegiada en relación con otras empresas del área.
- Es reconocida en todo el país como prestadora de un servicio con calidad y que posee ventajas comparativas en términos de precios y atención.

- Tiene una buena relación con los proveedores.
- Presenta un crecimiento continuo y sostenido en todo su tiempo de actividad.
- Cuenta con una amplia gama de productos y marcas de diferente orden que hacen que su oferta sea de las mejores en el rubro.
- Brinda a sus clientes confianza en la calidad de sus productos.
- Existe una buena relación entre los distintos niveles jerárquicos lo que facilita el dialogo y la expresión tanto con respecto a las funciones a desarrollar como con respecto a necesidades personales que pueden afectar las tareas laborales.
- El área de RR.HH. recepta los pedidos de los empleados y los tiene en consideración. Hay una explícita intención de mantenerse dentro de la normativa laboral y respetar los derechos de sus trabajadores.

## **2- Debilidades:**

- El organigrama no está bien definido.
- El manual de procedimiento no detalla con claridad las funciones de cada puesto.
- El área de RR.HH. está en proceso de definición de sus funciones y tareas.
- DC no cuenta con un programa completo, adecuado y formal de Inducción
- El personal del área de Logística y Distribución aún no recibe capacitación sobre las Buenas Prácticas de Distribución, falta de aprovechamiento de las oportunidades de mejora, existe una disposición del ANMAT para minimizar aún más los riesgos de alterar los productos medicinales y no se está aplicando.
- Contenidos tan importantes como Estructura; Higiene y Seguridad; Visión y Misión de la DC no se desarrollan o transmiten al personal ingresante, lo cual es preocupante sobre todo en un contenido tan importante como Higiene y Seguridad, que repercute directamente en la integridad de los colaboradores, mas sabiendo las sustancias que deben manipular, o las cargas que deben levantar en el sector en estudio.

- La ubicación y desarrollo está a cargo del encargado de Personal y de los empleados con experiencia en el puesto y sus tareas afines. personal recomendado.
- Provisión del personal: el reclutamiento, fase del subsistema de Provisión de RRHH, se lleva a cabo a través de una política instaurada por la tradición de la DC, típico de una empresa familiar: contratar a los mismos integrantes de la DC, o por recomendación de un cliente.

## CAPÍTULO VII:

---

# PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

---

El siguiente **Programa de Capacitación** ha sido formulado para resolver de una manera eficiente el ingreso de los nuevos colaboradores de Droguería Capdevila. Este tipo de programas no existe actualmente dentro de DC en ninguno de sus sectores. Puntualmente, este ha sido pensado para el sector de depósito (Logística y Distribución), y ha sido creado en función a los resultados obtenidos en la instancia de investigación.

El Programa incluye:

**A- Procedimiento de dictado de capacitación**, aplicable a toda capacitación que se dicte en la DC.

**B- Hoja de Ruta de la Inducción a la empresa y a su cultura**

**C- Hoja de Ruta de la Inducción al puesto de trabajo**, en este caso al sector en estudio “Depósito”.

**D- Evaluación escrita**

**E- Evaluación práctica:** contemplada como una actividad pedagógica dentro de la Hoja de Ruta

**F- Encuesta de satisfacción:** dirigida a los capacitandos, para que evalúen la actividad de capacitación realizada y obtener así un feedback que sostenga o modifique determinados contenidos.

**G- Materiales para el registro y desarrollo de la inducción:**

- Lista de chequeo,
- lista de asistencia.

**H- Matriz de Policompetencias:** la cual fue desarrollada para realizar un seguimiento del personal capacitado. Registra los temas en los que ha sido instruido cada colaborador desde su ingreso y la profesionalización que va adquiriendo a través de la práctica en su puesto.

Esta matriz también arroja un promedio general del nivel de competencias adquirido por todo el personal que debe recibir capacitación en la DC, lo que permite al área de RRHH hacerse de un panorama de la situación del momento

respecto a las necesidades de capacitación presentes en la empresa. De este modo puede planificar con mayor certeza un plan de capacitación eficiente para alcanzar los objetivos de DC. A su vez, esta herramienta le permitirá avanzar en el desarrollo de los planes de carrera de su personal, ya que es un real registro de las habilidades y conocimientos que contiene cada colaborador, **Inventario de RRHH**, lo que le permite visualizar los potenciales de cada uno para ocupar posiciones futuras. Pero fundamentalmente, es una importante herramienta de seguimiento para registrar el nivel de avance en el desarrollo de las funciones de cada colaborador y de todos como un conjunto.

## 7.1. Procedimiento de Dictado de Capacitación

---

**7.1.1. OBJETO:** Definir los pasos a seguir, para la ejecución de la capacitación.

**7.1.2. ALCANCE:** Toda capacitación que se realiza en la organización, ya sea en espacio propio, en espacios dentro de la ciudad o en otras ciudades

### 7.1.3. DEFINICIONES

**Módulos:** cada una de las distintas partes que componen el programa, pueden estar agrupadas o no, dependiendo del programa.

**Material pedagógicos:** Documental de soporte a las capacitaciones.

**Material para dictado de la actividad,** se compone de presentación en formato de power point o similar, Hoja de ruta (detalle de la actividad a desarrollar paso a paso) , juegos, videos, lecturas, todo en formatos digital o papel.

**Material para entregar a los capacitandos,** evaluaciones de contenido y de la actividad, lecturas, resumen de la presentación en formato digital o en papel.

1. Presentación en power point o simil: documento de soporte pedagógico visual para el dictado de las capacitaciones.
2. Documento escrito: documental en formato texto, que ayuda al desarrollo de la capacitación. (actividades, evaluaciones)
3. Apunte para el docente: documental en formato texto, que guía al capacitador en el dictado de la actividad. (Conceptos, detalle de dinamicas, explicaciones de juegos, tiempos, etc)

**Capacitadores:** personas contratadas por Droguería Capdevila o Encargados de un sector de la DC que transmiten los conocimientos hacia los capacitandos.

**Capacitandos:** destinatarios de la capacitación.

#### **7.1.4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**

7.1.4.1. Lista de chequeo de capacitaciones

7.1.4.2. Matriz de Policompetencias

#### **7.1.5. RESPONSABILIDADES:**

7.1.5.1. **Área de RRHH:**

Dictar la inducción y/o acompañar a los capacitadores en los pasos descritos en el caso de ser capacitadores externos.

7.1.5.2. **Capacitadores**

Ejecutar los pasos descritos en este procedimiento

#### **7.1.6. INSTRUCCIONES:**

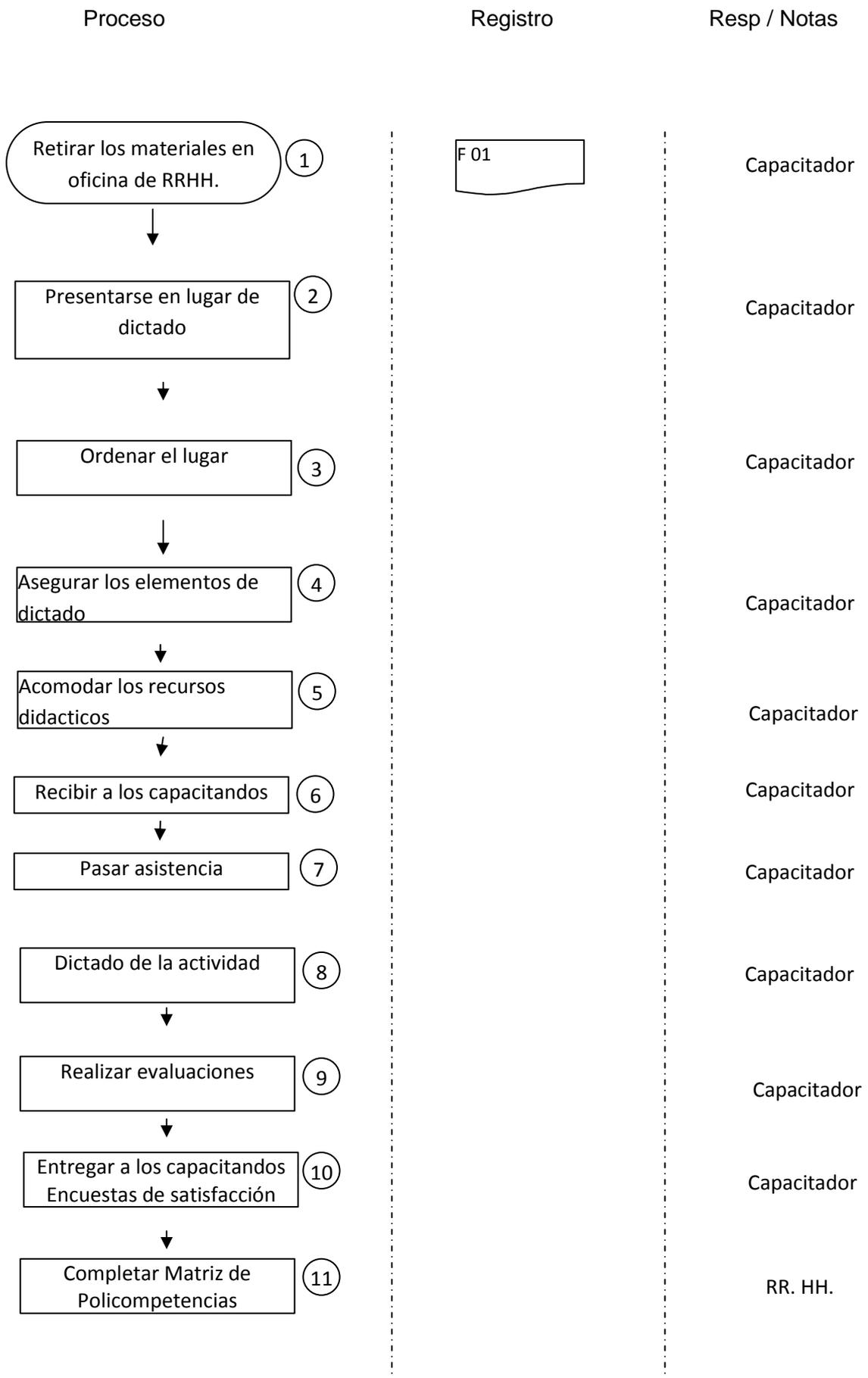
**7.1.6.1. Determinación de Policompetencias:** Luego de dictada la capacitación, el área de RRHH en función de la ejecución del plan de capacitación interna, actualiza la matriz de Policompetencias, con el siguiente criterio:

**“0” NO SABE, NO LO HIZO NUNCA, NO CORRESPONDE:** Representa a aquel colaborador que no ha recibido instrucción alguna de los contenidos de la capacitación en cuestión.

**“1” OPERA CON AYUDA:** Representa a aquel colaborador que ha recibido instrucción de los contenidos de la capacitación en cuestión y ha podido aplicarlos durante un mes y con la supervisión de encargado del sector. Está en condiciones de desempeñarse correctamente en el puesto con guía del encargado o de un operador experto.

**“2” OPERA INDEPENDIENTE:** Representa a aquel colaborador que se ha desempeñado en su puesto demostrando la correcta y total aplicación de los procedimientos de trabajo durante más de un mes y que ya da indicios de seguridad y buen manejo de los procedimientos de trabajo.

### 7.1.6.2. Diagrama de Flujo



## Programa de inducción

**Carga horaria:** 14 hs distribuidos en 2 días, organizados en dos medias jornadas por día.

**Descansos:** entre cada media jornada se asignará 1 hora para el almuerzo. Durante cada media jornada un recreo de 15 minutos.

### Disertantes:

- Inducción a la empresa y a su cultura: algún integrante de RR.HH.
- Inducción al sector de Depósito: Encargado del sector junto a un integrante de RR.HH.
- Capacitador externo contratado por RR.HH.

### Hoja de Ruta de Inducción a la empresa y a su cultura

### Hoja de Ruta de Inducción al sector de Depósito (Logística y Distribución)

<b>PROGRAMA DE FORMACIÓN DROGRERÍA CAPDEVILA SRL</b>	
	
<b>MÓDULO 0: Inducción</b>	
<b>HOJA DE RUTA</b>	
<b>Objetivos del Módulo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar la bienvenida a todos los nuevos integrantes de la marca</li><li>• Introducir a los ingresantes en los procedimientos de la empresa, sus productos y las normativas de ANMAT.</li></ul>	
<b>Índice Temático:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bienvenida a la empresa</li><li>• Modelo de negocio específico</li><li>• Droguería Capdevila en el país</li><li>• Historia de Droguería Capdevila.</li></ul>	

- Visión, Misión y Objetivos de la DC
- Características diferenciadoras: Cercanía, Calidad, Servicios, Modelo empresarial.
- El Presente
- Buenas Prácticas de Distribución (BPD) y normativas de ANMAT atinentes al puesto.
- Atención al cliente: pautas de cordialidad, cliente interno y externo.
- Nuestros productos: Especialidades medicinales, psicotrópicos y estupefacientes.
- Higiene y Seguridad
- Procedimientos generales de la DC
- Procedimientos del sector.
- Práctica de procedimientos en el lugar de trabajo.

### PLAN DE CLASE

#### Primera Jornada: Actividades conceptuales

Duración: 09:30 a 13:00 hs.

### INDUCCIÓN A LA EMPRESA Y A SU CULTURA:

#### 1. PRESENTACIÓN

- a. Personal
- b. Del Programa
- c. De los participantes

#### 2. CARACTERIZACIÓN DE LA DC

**Dinámica de trabajo:** se desarrolla brevemente cuáles son las características del tipo de trabajo que van a realizar de acuerdo al rubro específico del que se trata: horarios y francos, modos de trabajo, etc., características de la empresa.

#### 3. HISTORIA

**Dinámica de trabajo:** exposición dialogada sobre la historia de la marca a través de los presupuestos que aportan los participantes. A continuación se muestra el video institucional de la empresa.

- a. Origen de la marca
- b. Misión

- c. Visión
- d. Objetivos

#### 4. ¿QUÉ VENDEMOS?: ¿CÓMO ES EL PRODUCTO QUE COMERCIALIZAMOS?

**Dinámica de trabajo:** exposición dialogada a partir de los presupuestos y explicación de la diferencia en base a los criterios objetivos de diferenciación. Soporte en PWP.

#### 5. Características diferenciadoras de DC (factores que le permitieron crecer):

**Cercanía, Atención al Cliente y Calidad de productos, servicios, modelo empresarial:** exposición dialogada sobre los conceptos a trabajar a partir del video institucional. Soporte en PWP.

### RECREO (15MIN.)

**Dinámica de trabajo:** Se divide a los participantes en tres grupos y se le solicita a uno que definan cuáles consideran que son los clientes de la DC y quiénes son los últimos destinatarios de sus productos, a otro que den sugerencias para atender bien al cliente y al tercero cuáles creen que son todos los cuidados a implementar para al manipular productos medicinales en general y no contaminarlos. A partir de las definiciones realizadas, se trabaja con sus aportes y se llega introducir cada tema dándoles un marco introductorio con conceptos básicos de “Droguería” como empresa y sus clientes, BPD y normativas generales de ANMAT y Atención al cliente.

- a. Definición de “Droguería” como empresa.
- b. ¿Qué debemos hacer para lograr clientes satisfechos?
- c. Contaminación de productos, acciones contaminantes y preventivas.

#### 6. CONCLUSIONES Y CIERRE CON FILMINAS.

- a. Procedimiento de Atención al cliente de Droguería Capdevila. Desarrollo de cada uno de los pasos.
- b. Se retoma lo desarrollado en la dinámica anterior y se define BPD y normativas generales de ANMAT y acciones preventivas.

**Nota:** Ahondar sobre las BPD como característica distintiva y positiva en el rubro frente a la competencia.

## BREAK ALMUERZO

### Primera Jornada: Actividades Prácticas

Duración: 14:00 a 17:00 hs.

#### **1. Presentación de los productos de DC: tipos y formas de presentación.**

**Dinámica de trabajo:** A través de un PWP (con un cuadro sinóptico) en el que se delinearán los diferentes tipos de productos que se ofrecen al cliente se explican sus diferencias básicas detallando luego con soporte en PWP con imágenes.

- Psicotrópicos y estupefacientes, otras especialidades medicinales y productos médicos.
- Especialidades medicinales con cadena de frío.

### **RECREO (15MIN.)**

### **INDUCCIÓN AL PUESTO: SECTOR DE DEPÓSITO**

#### **2. Procedimientos de trabajo Sector Depósito de DC (secuencia).**

**Dinámica de trabajo:** el instructor explica la secuencia completa de los procedimientos generales del sector de Depósito de modo tal que los participantes visualicen el modo de ejecución:

##### ✓ **Recepción de pedidos**

Psicotrópicos y estupefacientes, otras E.M y P.M

Especialidades Medicinales con cadena de frío

##### ✓ **Control de mercadería**

##### ✓ **Almacenamiento**

Psicotrópicos y estupefacientes, otras E.M y P.M

Especialidades Medicinales con cadena de frío

Medidas de control para un óptimo funcionamiento de la cámara conservadora

##### ✓ **Armado de pedidos**

Distribución y Transporte  
Psicotrópicos y estupefacientes, otras E.M y P.M  
Especialidades Medicinales con cadena de frío  
✓ **Productos adulterados y falsificados**

✓ **Retiro del mercado**

✓ **Depósito planta Aristóteles**

Traslado de P.M o E.M de un depósito a otro  
Recepción de mercadería  
Ingreso al stock de Especialidades Medicinales y Productos Médicos  
Almacenamiento  
Aspectos claves a tener en cuenta  
Control de temperatura y humedad  
Calibración de termo-higrómetros  
Control de plagas  
Limpieza

✓ **Devoluciones**

Devoluciones a Droguería  
Reclamos  
Devoluciones a proveedores

**Segunda Jornada: Actividades Prácticas**

Duración: 09:30 a 13:30 hs.

**1. Evaluación Teórica.**

**2. Visita guiada a la empresa, con especial detenimiento en el sector de Depósito.  
Presentación con sus compañeros de sector.**

**3. Práctica de procedimientos del sector Depósito en el puesto de trabajo.**

**Dinámica de trabajo:** el instructor divide tareas para cada uno a fin de que pongan en práctica lo enseñado el día anterior y corrige el desempeño de cada uno:

A . Recepción de pedidos

B .Control de mercadería

C .Almacenamiento

**A- Demostración y práctica de almacenamiento de Psicotrópicos y Estupefacientes y otras E.M Y P.M**

**B- Demostración y práctica de almacenamiento de Especialidades Medicinales con cadena de frío.**

**RECREO (15MIN.)**

**C- Demostración y práctica del armado de pedidos**

**Nota: Optimizar la enseñanza de los procedimientos especificando detalles sobre el uso prudencial de cada uno de los insumos.**

**BREAK ALMUERZO**

**Segunda Jornada: Evaluación**

Duración: 14:30 a 17:00 hs.

**1. Evaluación práctica integradora. (Roll Play)**

**a.** Recepción de pedidos, control de mercadería y Almacenamiento.

**b.** Separación en grupos de clientes, repartidores e inspectores. Estos últimos offician de grupo observador para apuntar aciertos y errores en los evaluados, cada grupo rota de papel hasta llegar a cubrir los 3.

**c.** Interacción entre clientes y repartidores.

**d.** Conclusiones.

**2. Entrega de carnet habilitante. (Carnet de inducción)**



**D- Evaluación de Inducción:**

**SECTOR: DEPÓSITO (LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN)**

Apellido y Nombre:

Fecha:

- 1) ¿En qué año se inició Droguería Capdevila?
- 2) Enumere dos características primordiales de Droguería Capdevila
- 3) Cuando Manipulamos especialidades medicinales que requieren cadena de frío, ¿cuáles son los cuidados que debemos tener para conservar su temperatura?
- 4) Mencione y describa brevemente al menos 4 productos que comercialice Droguería Capdevila:
  - 1-
  - 2-
  - 3-
  - 4-
- 5) Enumere los pasos de atención al cliente de Droguería Capdevila:
  - 1-
  - 2-
  - 3-
  - 4-
  - 5-
- 6) Dentro de las BPD existen pautas sobre cómo debo cuidar mi apariencia personal, enumere dos ejemplos de estas.

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



Agradeceremos que en forma anónima evalúe la actividad en la que acaba de participar. Su respuesta servirá para adecuar los contenidos de forma tal que se maximice el aprovechamiento global de la actividad. Por favor, complete con una cruz en los casilleros en blanco.

“E” Excelente	“MB” Muy Bueno	“B” Bueno	“R” Regular	“M” Malo
---------------	----------------	-----------	-------------	----------

**Organización**


**Aplicabilidad de las  
Ideas y conceptos**


**Satisfacción de sus  
expectativas  
generales**


**Recursos didácticos  
usados por el  
disertante**


**Dominio del tema  
mostrado por el  
disertante**


**Nivel de  
comunicación  
del disertante**


**¿Qué aspectos considera positivos de las actividades realizadas?**

**¿Qué debería modificarse para mejorar una actividad de este tipo?**

**Sugerencias**

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU DEVOLUCIÓN!**

**F- MATERIALES**

	LISTA CHEQUEO
<b>Capitador:</b>	
<b>Fecha de Confección:</b>	
<b>Fecha de Retiro:</b>	
LISTA DE CHEQUEO INDUCCIÓN	

			Check RRHH	
1	Asistencia	una por actividad		
2	Material a entregar a asistentes	una por asistente		
3	Evaluaciones	una por asistente		
4	Nomina de Asistentes			
5	Encuesta de Salida	una por asistente		
6	Material de presentacion en formato PPT o simil			
7	PC con reproductor de DVD			
8	Musica para Recreos			
9	Parlantes			
11	Proyector			



**PLANILLA DE ASISTENCIA**

**"Programa de Formación Droguería Capdevila"**  
**Módulo: Induccion**

Fecha:

Apellido y Nombre	Puesto	Firma
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
29		

Disertante:

Horario:

Duración:



# **CAPÍTULO VIII:**

---

# **CONCLUSIONES**

Como puede observarse, se ha podido alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos del presente Trabajo Final de Grado. A partir de los diferentes instrumentos de recolección de datos, se pudo obtener la información necesaria para realizar el Diseño de un Programa de Inducción adaptado a las necesidades de la empresa.

A través de las entrevistas semi- estructuradas y de las encuestas con preguntas de respuesta cerradas y abiertas, se pudo relevar el conocimiento que los empleados tienen con respecto a la organización y a la cultura organizacional. Según los datos obtenidos, este es un aspecto que necesariamente debe ser reforzado ya que la etapa de inducción a la empresa no es llevada a cabo y por lo tanto la información arrojó un alto grado de desconocimiento de estos aspectos. No obstante, al conservar algunas de las características de una empresa familiar, se observó un alto compromiso por parte de los empleados con el proyecto de la organización. Una inducción a la empresa podría maximizar los beneficios de contar con un equipo de trabajo de estas características.

Además, los mismos instrumentos permitieron conocer que hay un conocimiento bastante ambiguo sobre las tareas que debe desarrollar cada sector y particularmente, sobre las funciones que desarrolla cada empleado en el área específica. En este sentido, una inducción al puesto promueve un conocimiento detallado de dicho campo.

La entrevista realizada con la DT y la escala de Likert aplicada a los empleados del sector Depósito aportaron datos interesantes con respecto a la necesidad de una inducción al puesto en esa área y a algunos de los contenidos que dicho programa debería tener.

Finalmente, se diseñó una matriz de policompetencias como instrumento para medir el grado de factibilidad de la puesta en marcha del programa de inducción.

La puesta en marcha del Programa de Inducción y su posterior evaluación queda a criterio de la empresa. No obstante, se considera que si el área de RR.HH. utiliza correctamente los instrumentos propuestos se podrá lograr un mejor funcionamiento del sector de depósito y un manejo más eficaz de sus recursos humanos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AGUILAR I., M. y ANDER- EGG, E. (2009). *Diagnóstico Social*. Grupo editorial Lumen. Hvmánitas. Buenos Aires- México.
- ALLES, M. (2008). *Selección por Competencias*, Granica, Buenos Aires.  
------(2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Granica. Buenos Aires.  
------(2013). *Rol del jefe: cómo ser un buen jefe*. Granica. Buenos Aires.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.  
------(2002a). *Administración en los nuevos tiempos*. Mc Graw Hill. Colombia.  
------(2002b). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. Colombia.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. FERNÁNDEZ COLLAO, C. BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc. Graw Hill Interamericana. México.
- GUIA DE ESTUDIO “RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN” (2010). IUA. Córdoba.
- NOYA, M.; DIEZ, E. y BOZA J. (1997). *Selección de Personal, Sistema integrado*. Escuela Superior de gestión comercial y márketing. Madrid.
- ROBBINS, S. (2009). *Fundamentos de administración*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- RODRIGUEZ M, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega. México.
- SCHEIN, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.
- SOLANA, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- WERTHER, W. y DAVIS, K. (1996) *Administración de personal y RRHH*. Mc Graw Hill. México

### Referencias de páginas Web

- A.N.M.A.T. (1997). Decreto ANMAT N° 1299/1997. Recuperado de [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Medicamentos/Decreto\\_1299-1997.pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Medicamentos/Decreto_1299-1997.pdf)
- ----- (2002). Disposición ANMAT N° 3475/2005. Recuperado de [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Medicamentos/Disposicion\\_3475-2005\\_Anexo\\_Resol\\_49-2002.pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Medicamentos/Disposicion_3475-2005_Anexo_Resol_49-2002.pdf)

- -----(2009). Disposición ANMAT N° 5037/2009. Recuperado de [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Medicamentos/Disposicion\\_ANMAT\\_5037-2009.pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Medicamentos/Disposicion_ANMAT_5037-2009.pdf)
- -----(2009). Disposición ANMAT N° 5054/2009. Recuperado de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158701/texact.htm>
- -----(2013). Disposición ANMAT N° 6052/13. Recuperado de [http://www.anmat.gov.ar/boletin\\_anmat/BO/Disposicion\\_6052-2013.pdf](http://www.anmat.gov.ar/boletin_anmat/BO/Disposicion_6052-2013.pdf)
- ----- (2013). Datos institucionales, objetivos y destinatarios de sus servicios. Recuperado de <http://www.anmat.gov.ar/webanmat/institucional/institucional.asp>
- Droguería Capdevila. (2013). Recuperado de <http://www.drogueriacapdevila.com.ar/>

#### TESIS CONSULTADAS

- **CANNISTRARO- LUDUEÑA.** *Descripción de puestos para estructurar el sector operativo: tejeduría y terminación de TADAR S.A* Instituto Universitario Aeronáutico. Facultad de Ciencias de la Administración. Licenciatura en recursos humanos.

# ANEXOS

## H- INSTRUMENTOS

### A. Cuestionario

#### Cuestionario al personal de la Droguería Capdevila SRL:

Fecha de ingreso a la empresa:

Agradecemos que en forma anónima conteste las preguntas que se formulan a continuación que nos permita obtener información general sobre su experiencia en las primeras semanas dentro de la Droguería Capdevila.

**Por favor, complete con una cruz el /los casillero/s que contenga la respuesta que usted considere correcta**

**1- ¿Recibiste capacitación cuando ingresaste?**

SI

NO

**2- ¿Quién fue el encargado de explicarte las tareas de tu puesto?**

A. Compañeros

B. Coordinador del sector

C. RRHH

D. Otros

**3- Consideras que esa explicación fue:**

A. Poco adecuada

B. Adecuada

C. Muy adecuada

**4- Luego de la capacitación inicial, ¿desempeñarte en el puesto para el que fuiste seleccionado fue más fácil?**

SI

NO

**5- En la capacitación inicial, el contenido de la misma estaba dirigido a:**

A. Darte la bienvenida al proyecto DC

B. Plantearte un período de prueba para obtener el puesto

C. Facilitar tu desempeño inicial en el puesto

D. Generar una mejor experiencia inicial

- E. Acortar tiempos de adaptación
- F. Cumplir con una formalidad de la empresa

**6- ¿Cómo fue tu experiencia inicial en el puesto?**

- A. Buena
- B. Estresante
- C. Amena
- D. Mala
- E. Cálida

**7- ¿Con qué persona/s tuviste contacto tu primer día de trabajo?**

- A. Compañeros
- B. Encargado de tu área
- C. RRHH
- D. Otra persona

**8- ¿De cuáles de los siguientes aspectos recibiste explicación?**

- A. Funcionamiento de área
- B. Visión Y Misión de la DC
- C. Higiene y Seguridad
- D. Estructura
- E. Historia
- F. Conducta de trabajo y contratación
- G. Procedimientos de trabajo

**9- ¿Te entregaron algún registro escrito (instructivo, manual) en donde se detallaban las tareas y como realizarlas?**

SI  NO

¿Cuáles?

:

.....

**10- ¿Después de cuánto tiempo aproximadamente sentiste que estabas adaptado a la empresa y tu puesto de trabajo?**

- A. Una semana
- B. 15 días
- C. Un mes
- D. 6 meses
- E. Un año
- F. Más de un año

**11- Luego de un tiempo de haber ingresado a la empresa, ¿evaluaron tu desempeño en las tareas del puesto para el que te capacitaron?**

SI  NO

**12- ¿Cuál es tu función dentro de la empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....

**13- ¿Cuál es la función de la empresa en el entorno social?**

.....  
.....  
.....  
.....

**14- ¿Si tuvieses que definir en una frase a la empresa, cual sería?**

.....  
.....  
.....  
.....

**¡Agradecemos su participación!**

## B- Escala de Likert

### Escala de Likert al área de Logística y Distribución

Fecha de ingreso a la empresa:

**Objeto de actitud medido:** Actitudes respecto al cuidado y resguardo de la integridad e inocuidad de las especialidades medicinales y productos farmacéuticos

Inocuo = Que no hace daño

**Por favor, complete con una cruz el casillero que contenga la afirmación que ud. considere correcta**

#### **Afirmación**

“El control sanitario de productos farmacéuticos es eficaz sólo si abarca la totalidad del proceso que va desde su fabricación hasta su dispensación al público”

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Muy de acuerdo                  | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo                      | <input type="checkbox"/> |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo                   | <input type="checkbox"/> |
| Muy en desacuerdo               | <input type="checkbox"/> |

#### **Afirmación**

“Los productos farmacéuticos registrados y producidos según los requisitos de las Buenas Prácticas de Fabricación y Control, deben llegar al consumo del público sin que sufran alteraciones en sus propiedades, en las etapas de almacenamiento, distribución y transporte”

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Muy de acuerdo                  | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo                      | <input type="checkbox"/> |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo                   | <input type="checkbox"/> |
| Muy en desacuerdo               | <input type="checkbox"/> |

**Afirmación**

**“Los controles a la realización de las tareas de cada puesto son necesarios para garantizar un producto de calidad”**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**Afirmación**

**“Las instancias de capacitación son imprescindibles para lograr el objetivo del resguardo de la calidad e integridad de los productos farmacéuticos”**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**Afirmación**

**“Asegurar a nuestros clientes el correcto manejo y procedencia de los productos que comercializamos es un objetivo primordial de esta actividad productiva”**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**Afirmación**

**“La toma de conciencia de la implicancia que tiene manipular un producto farmacéutico destinado al consumo humano es el punto de partida”**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**Afirmación**

**“El ajuste permanente de la implementación de las Buenas Prácticas de Productos Farmacéuticos es indispensable para sostener la calidad y seguridad de los mismos”**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**Afirmación**

**“El control sanitario de productos farmacéuticos no es tan importante en nuestra empresa, ya que se trata de una empresa que solo distribuye”**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

## **C- Entrevista a RR.HH.**

### **ENTREVISTA ABIERTA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Qué vías de Reclutamiento implementan para incorporar personal a su empresa?
2. ¿Qué métodos implementan para seleccionar al personal idóneo para cada puesto?
3. ¿Realizan una planificación de las necesidades de personal? ¿Existe un Inventario al respecto?
4. ¿Los puestos de trabajo se encuentran definidos en un documento escrito?
5. ¿Es efectiva la fuente de Reclutamiento que utiliza la empresa, logran obtener personas que se adapten al perfil buscado?
6. ¿Implementan algún un proceso de Inducción tanto a la organización como al puesto de trabajo?
7. ¿Este proceso descrito, está documentado?
8. ¿Todas las áreas reciben la inducción mencionada de la misma manera y con los mismos tiempos?
9. ¿Qué actividades se llevan a cabo el día que ingresa un nuevo colaborador a cualquier área y en particular al sector Administración y Depósito? ¿Qué personas intervienen en estas actividades?
10. ¿Qué información se le brinda al ingresante en este momento?
11. ¿Esta información está contenida en un documento escrito? ¿El mismo es entregado al candidato?
12. ¿Existe para Logística y Distribución una formación técnica destinada al recién ingresado acerca de las tareas del puesto que va a desempeñar? ¿Quién es el encargado de llevarla a cabo? ¿Esta persona se encuentra capacitada para esto?
13. ¿Se le entrega algún documento escrito en donde se detallan las tareas del puesto y la explicación de cómo realizarlas?
14. ¿Qué tiempo demanda implementar estas actividades de instrucción inicial en el momento en que ingresa una persona al sector Depósito?
15. ¿Qué medios y/o herramientas de soporte pedagógico utilizan para llevar a cabo estas actividades?
16. ¿El ingresante atraviesa una instancia de evaluación para conocer el grado de aprehensión del contenido recibido y la adecuación y adaptación que ha tenido con el puesto de trabajo? ¿Hay un tiempo establecido para realizarla?

- 17.** ¿Cómo comprueban que la persona contratada cuenta con todas las prácticas y conocimientos necesarios para desempeñarse en su puesto?
- 18.** ¿Qué acciones correctivas implementan en el caso de detectar falencias en los ingresantes que recibieron la inducción?
- 19.** ¿Considera necesario el desarrollo y posterior implementación de un Proceso de Inducción formal, completo y a medida de las necesidades de su empresa?

## **D- Entrevista a D.T.**

### **Entrevista a la Directora Técnica**

- 1- ¿Cuál es tu función dentro de la DC?
- 2- ¿Cuáles son los aportes que se pueden generar desde tu rol en el sostenimiento del proceso de calidad?
- 3- ¿Cuáles son los alcances y responsabilidades de tu cargo?
- 4- ¿Podrías explicar la implicancia que tendría un desenvolvimiento ineficiente de una posición como la tuya en cualquier empresa dedicada a esta actividad?
- 5- ¿Cuáles son a tu entender las fortalezas y debilidades del área que dirigís?
- 6- ¿Qué tipo de certificación o formación es la requerida para ocupar un cargo dentro del sector/área que vos dirigís?
- 7- ¿Qué entrenamiento recibe el personal del área de Logística y Distribución sobre la aplicación de las Buenas Prácticas de Distribución?
- 8- ¿Es permanente y continuo?
- 9- ¿En qué momentos lo recibe?
- 10- ¿Podrías describirlo?
- 11- ¿Consideras que es suficiente y adecuado para garantizar que las especialidades medicinales y productos farmacéuticos llegan al consumo del público sin alteraciones en sus propiedades?
- 12- ¿Crees necesario e importante el desarrollo y posterior implementación de un Proceso de Inducción formal que contemple y desarrolle las Buenas Prácticas de Distribución?
- 13- ¿Consideras que un ajuste en el contenido de la capacitación inicial que recibe el personal del área de Logística y Distribución puede concientizar a los integrantes de la misma y mejorar su desempeño?

# ANEXOS

## DISPOSICIONES

### Disposición ANMAT 5054/2009

Establécense los requisitos y condiciones que deberán cumplimentar las droguerías a los fines de comercializar medicamentos y especialidades medicinales fuera de la jurisdicción en que se encuentran habilitadas.

Bs. As., 5/10/2009

VISTO la Ley 16.463, los Decretos Nros. 9763/64, 150/92, 341/92, 1490/92, 1299/97 y la Resolución del ex Ministerio de Salud y Acción N° 538/98, las Resoluciones del Ministerio de Salud Nros. 17/06 y 1644/08 y las Disposiciones ANMAT Nros. 7439/99 y 1710/08, sus normas modificatorias y complementarias y el Expediente N° 1-47-1110-57-09-0 del Registro de esta Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica; y

#### CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el Artículo 1° de la Ley N° 16.463, quedan sometidos a su régimen y a los reglamentos que en su consecuencia se dicten, entre otras, las actividades de comercialización y depósito en jurisdicción nacional o con destino al comercio interprovincial, de las drogas, productos químicos, reactivos, formas farmacéuticas, medicamentos, elementos de diagnóstico y todo otro producto de uso y aplicación en la medicina humana y las personas de existencia visible o ideal que intervengan en dichas actividades.

Que el Artículo 2° de la citada Ley establece que las actividades mencionadas sólo podrán realizarse previa autorización y bajo el contralor de la Autoridad Sanitaria, en establecimientos por ella habilitados y bajo la dirección técnica del profesional universitario correspondiente; todo ello en las condiciones y dentro de las normas que establezca la reglamentación, atendiendo a las características particulares de cada actividad y a razonables garantías técnicas en salvaguardia de la salud pública y de la economía del consumidor.

Que el Artículo 1° del Decreto N° 9763/64, reglamentario de la Ley N° 16.463, establece que el ejercicio del poder de policía sanitaria referido a las actividades indicadas en el Artículo 1° de la Ley 16.463 y a las personas de existencia visible o ideal que intervengan en las mismas se hará efectivo por el Ministerio de Asistencia Social y Salud Pública de la Nación (hoy Ministerio de Salud) en las jurisdicciones que allí se indican.

Que posteriormente, por Decreto N° 1490/92, se creó esta Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), como organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional, con un régimen de autarquía económica y financiera, con jurisdicción en todo el territorio de la Nación, asumiendo las referidas funciones.

Que esta Administración Nacional tiene competencia, entre otras materias, en todo lo referido al contralor de las actividades, procesos y tecnologías que se realicen en función del aprovisionamiento, producción, elaboración, fraccionamiento, importación y/o exportación, depósito y comercialización de medicamentos, y especialidades medicinales de uso humano (Artículo 3°, inciso e).

Que por el precitado Decreto se dispuso también que la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) sea el órgano de aplicación de las normas legales que rigen las materias sujetas a su competencia, las que en el futuro se sancionen y las que en uso de sus atribuciones dicten el Ministerio de Salud y Acción Social (hoy Ministerio de Salud) y la Secretaría de Salud (hoy Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos), en referencia al ámbito de acción de la Administración (Artículo 4°).

Que todo ello fue complementado con la consecuente potestad (obligación/atribución) para fiscalizar adecuada y razonablemente el cumplimiento de las normas de sanidad y calidad establecidas para los citados procesos y actividades, como así también para proceder al registro y/o autorización y/o habilitación —conforme a las disposiciones aplicables— de las personas físicas o jurídicas que intervengan en las acciones de aprovisionamiento, producción, elaboración, fraccionamiento, importación y/o exportación, depósito y comercialización de los productos mencionados, fiscalizando o supervisando la ejecución de dichas actividades (Artículo 8º, incisos I) y II).

Que el Decreto N° 1299/97, que reguló el comercio de los medicamentos y especialidades medicinales que se efectúe en jurisdicción nacional o con destino al tráfico interprovincial, tuvo dos objetivos primarios: enumerar a los operadores que ocupan un lugar en la cadena de comercialización, y describir la secuencia lógica de las operaciones comerciales de cada uno de estos operadores, ambos objetivos tratados con la intención de facilitar las medidas de seguimiento de las transacciones comerciales para evitar el ingreso de productos ilegítimos en el mercado.

Que en este sentido con el objetivo principal de lograr una fiscalización integral y efectiva, por el Artículo 3º del citado Decreto se dispuso que los laboratorios, las empresas de distribución de medicamentos y especialidades medicinales, las droguerías y las farmacias habilitadas por autoridades sanitarias provinciales deben estar registrados ante la Autoridad Sanitaria Nacional para efectuar transacciones comerciales de dichos productos entre Provincias y/o entre Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (tránsito interjurisdiccional).

Que la habilitación conferida por la ANMAT a los laboratorios por aplicación de la Ley 16.463, Decreto 9763/64, Decreto 150/92 (t.o. 1993) y normas complementarias y a las distribuidoras y operadores logísticos de conformidad con lo prescripto por la Resolución ex Ministerio de Salud y Acción Social N° 538/98 y la Disposición ANMAT N° 7439/99, importa la autorización para efectuar tránsito interjurisdiccional de medicamentos y especialidades medicinales, sea a título oneroso o gratuito.

Que en lo que hace a las droguerías habilitadas por autoridades sanitarias jurisdiccionales, que deseen efectuar tránsito interjurisdiccional de medicamentos y especialidades medicinales, sea a título oneroso o gratuito, éstas deben obtener previamente la autorización correspondiente ante la ANMAT, en los términos previstos en el artículo 3º del Decreto N° 1299/97.

Que la Resolución N° 17/06 del Ministerio de Salud de la Nación estableció las condiciones legales y técnicas que deberán cumplir las firmas que soliciten la habilitación como Droguería ante su Dirección de Registro, Fiscalización y Sanidad de Fronteras, dejando en claro que quienes requieran libre tránsito federal deberán a posteriori inscribir las mismas ante la ADMINISTRACION NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGIA MEDICA (ANMAT).

Que luego de ello, y debido a la necesidad de imponer orden en la registración de los comercios habilitados en el rubro "Droguerías", el Ministerio de Salud estimó necesario establecer nuevos, modernos, ágiles y transparentes parámetros de inscripción, dictando la Resolución N° 1644/08.

Que según surge del considerando de la aludida normativa tales parámetros "...deberán atender las habilitaciones sanitarias existentes, propendiendo a establecer mecanismos habituales de actualización, registración y divulgación de los datos de las Droguerías y sus locales, oficinas y depósitos, así como la inscripción de sus responsables tanto desde el punto de vista técnico, como del comercial y patrimonial."

Que asimismo la aludida Cartera de Estado consideró que para evitar prácticas ilegales en la comercialización de medicamentos y especialidades medicinales por parte de los responsables de algunos comercios vinculados a la actividad farmacéutica debe tenderse a la generación de modelos de aplicación permanente del poder de policía en la materia, que resulten pasibles de análisis, fiscalización, control y divulgación pública.

Que por ello, en virtud de la necesidad de establecer un nuevo modelo de habilitación e inscripción de las droguerías habilitadas que garantice las máximas medidas de seguridad, invulnerabilidad e inalterabilidad, se dispuso un nuevo modelo de Certificado de Habilitación.

Que en este marco, entre otras medidas, por el artículo 10 de la Resolución N° 1644/08 se establecen las exigencias mínimas para el funcionamiento de las empresas destinadas a droguería, que realicen comercialización a locales u oficinas de farmacia y servicios de farmacia en instituciones sanitarias públicas y/o privadas, sean éstos de la misma jurisdicción o que requieran la especial habilitación para el tránsito interjurisdiccional por parte de esta ADMINISTRACION NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGIA MEDICA (ANMAT).

Que entre estos requisitos se destaca el de dar cumplimiento a las normas de buenas prácticas de distribución, dispuestas por la ADMINISTRACION NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGIA MEDICA (ANMAT) (cfr. Artículo 10 inciso f) de la Resolución del Ministerio de Salud N° 1644/08).

Que en este contexto, esta Administración no puede permanecer ajena ante el proceso señalado, estimándose conveniente y oportuno adoptar todas aquellas medidas que favorezcan la calidad, efectividad y eficacia de los procesos que ésta fiscaliza, como así también la transparencia de los mismos como finalidad última e indelegable.

Que todo lo expuesto, aunado a la experiencia adquirida a través del desempeño de las funciones señaladas, ha demostrado la conveniencia actual de reglamentar de manera específica y detallada las condiciones que deberán cumplir las droguerías debidamente habilitadas por las autoridades sanitarias locales para inscribirse ante esta Administración a los efectos de efectuar tránsito interjurisdiccional de medicamentos y especialidades medicinales.

Que el Artículo 8° inciso m) del Decreto 1490/92 establece que es atribución de esta Administración Nacional determinar y percibir los aranceles y tasas retributivas correspondientes a los trámites y registros que se efectúen como también por los servicios que se prestan.

Que el Instituto Nacional de Medicamentos y la Dirección de Asuntos Jurídicos han tomado la intervención de su competencia.

Que se actúa en uso de las facultades acordadas por los Decretos N° 1490/92 y N° 253/08.

Por ello,

EL INTERVENTOR DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DE MEDICAMENTOS,  
ALIMENTOS Y TECNOLOGIA MEDICA

DISPONE:

Artículo 1° — Las droguerías deberán cumplir con los requisitos y condiciones establecidos en la presente disposición a los fines de comercializar medicamentos y especialidades medicinales fuera de la jurisdicción en que se encuentran habilitadas (tránsito interjurisdiccional).

Art. 2º — Las personas físicas y/o jurídicas que realicen la actividad mencionada en el artículo anterior estarán sujetas a la obtención previa de la habilitación de sus establecimientos, otorgada por esta ADMINISTRACION NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGIA MEDICA (ANMAT) de conformidad con el Artículo 3º del Decreto N° 1299/97.

Tales establecimientos deberán contar previamente con la habilitación de la autoridad sanitaria jurisdiccional competente para funcionar como droguería.

Los establecimientos autorizados en los términos de la presente Disposición serán incluidos en una BASE UNICA DE ESTABLECIMIENTOS QUE EFECTUAN TRANSITO INTERJURISDICCIONAL, la que será publicada y actualizada periódicamente en la página web institucional de la ANMAT.

Art. 3º — A los fines de obtener la habilitación señalada, se deberá presentar una solicitud refrendada por el representante legal o apoderado de la firma y el farmacéutico director técnico propuesto, con carácter de declaración jurada, conteniendo la siguiente información:

- a) Nombre del establecimiento (conforme surge de la habilitación otorgada por la Autoridad Sanitaria local).
- b) Nombre o razón social del propietario del establecimiento.
- c) Nombre del director técnico y número de matrícula profesional.
- d) Domicilio en el que efectivamente funciona el establecimiento, como así también todo otro domicilio legal y/o administrativo que pudiera tener.
- e) Teléfono, fax y correo electrónico en los que pueda contactarse a la empresa.
- f) Fecha y Número del acto administrativo que habilite a la empresa para funcionar en el ámbito de su jurisdicción y de aquellos actos administrativos que dispusieran cambios sobre la habilitación original, si los hubiera.
- g) Horario de funcionamiento del establecimiento.

Art. 4º — Conjuntamente con la precitada solicitud deberá acompañarse la siguiente documentación:

- a) Fotocopia autenticada del acto administrativo habilitante del establecimiento para funcionar a nivel jurisdiccional, y de los cambios posteriores, si los hubiere.
- b) Fotocopia autenticada del estatuto y/o contrato social inscripto ante la autoridad de aplicación correspondiente, cuando el titular del establecimiento sea una persona jurídica.
- c) Constancia de libre sanción otorgada por la autoridad sanitaria local.
- d) Fotocopia autenticada de la matrícula del director técnico.
- e) Certificado/constancia de habilitación municipal del establecimiento. En caso que la autoridad municipal del lugar no otorgue habilitaciones para este tipo de establecimientos, deberá acreditarse tal circunstancia en forma documentada.
- f) Instrumento legal que acredite el carácter en que la empresa demuestra la tenencia del establecimiento que se habilitará a su nombre. En el caso que la empresa resulte locataria del local farmacéutico, si el plazo de la locación fuere menor al previsto en el Artículo 7º de la presente, la habilitación se extenderá sólo por el plazo de vigencia del contrato, pudiendo prorrogarse, hasta alcanzar el referido plazo de dos (2) años, mediante notificación a esta

Administración Nacional de la prórroga de la locación, la que deberá ser debidamente documentada.

g) Constancia de inscripción del titular ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

h) Fotocopia autenticada del plano habilitado por la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional, debidamente intervenido por ésta. El mismo deberá coincidir con la realidad edilicia del establecimiento.

i) Constancia de pago del arancel respectivo.

Art. 5º — El trámite de habilitación referido en los artículos anteriores devengará un arancel de PESOS SEIS MIL (\$ 6.000). Las sucesivas renovaciones de habilitaciones existentes devengarán un arancel de PESOS DOS MIL (\$ 2.000).

Art. 6º — Una vez abonado el arancel y presentada la documentación referida en los artículos precedentes, y previamente a obtener la habilitación, la firma deberá acreditar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Farmacéuticos del MERCOSUR, aprobadas por Resolución GMC Nº 49/2002, e incorporada al ordenamiento nacional mediante Disposición ANMAT Nº 3475/2005, o aquellas que en lo sucesivo las sustituyan y/o modifiquen, lo que será verificado por la ANMAT mediante una inspección. En dicha inspección deberán asimismo verificarse respecto de los medicamentos y/o especialidades medicinales que hubiere en existencia los ítems de la Guía de Inspección aprobada por Resolución Ministerio de Salud Nº 1164/00 que resulten aplicables.

Se deja expresa constancia que la habilitación a obtener posee carácter constitutivo, no encontrándose autorizada la comercialización interjurisdiccional de medicamentos y/o especialidades medicinales hasta tanto se haya obtenido la misma, no obstante haberse iniciado el trámite correspondiente a esos fines.

Art. 7º — Sin perjuicio de lo señalado en el Artículo 4º, inciso f), las habilitaciones se otorgarán por el plazo de dos (2) años, cumplido el cual caducarán automáticamente, debiendo solicitarse su renovación con un plazo de antelación mínimo de treinta (30) días hábiles administrativos anteriores al de su efectivo vencimiento y cumplirse con las condiciones y requisitos previstos en los Artículos 3º a 6º de la presente disposición.

Art. 8º — Las droguerías que cuenten con la habilitación de esta Administración Nacional deberán informar a la misma de todo cambio en los datos declarados de conformidad con los Artículos 3º y 4º dentro de los treinta días corridos de producido aquél o de autorizado por la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional si correspondiere tal autorización. Asimismo deberán acompañar copia autenticada de la documentación pertinente.

Para el caso de cambio de dirección técnica del establecimiento, deberán abonar un arancel de PESOS DOSCIENTOS CINCUENTA (\$ 250) y presentar constancia de su pago conjuntamente con el pedido.

De producirse una modificación edilicia en el establecimiento (modificación de estructura), deberán abonar un arancel de PESOS DOS MIL (\$ 2.000) y se practicará una inspección en los términos del Artículo 6º, previo al otorgamiento de la nueva habilitación. En caso de traslado del establecimiento, se considerará como un nuevo establecimiento, debiendo cumplirse con el procedimiento previsto en los Artículos 3º a 6º, caducando de pleno derecho la anterior habilitación.

Art. 9º — De conformidad con la normativa aplicable, los titulares de los establecimientos habilitados y sus directores técnicos serán solidariamente responsables por:

- a) La legitimidad, procedencia e integridad de los medicamentos y/o especialidades medicinales adquiridas.
- b) La conservación de los medicamentos y/o especialidades medicinales adquiridas, de forma tal que se mantenga su calidad, seguridad y eficacia, desde que son recibidas en el establecimiento hasta que son entregadas a sus eventuales adquirentes.
- c) La preservación del riesgo de contaminación y/o alteración de los productos.
- d) La observancia de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Farmacéuticos del MERCOSUR.
- e) La aplicación de un sistema de trazabilidad de las unidades adquiridas y comercializadas que permita la reconstrucción de manera eficaz y segura de la cadena de comercialización de los lotes comercializados.

Art. 10. — Los inspectores o funcionarios autorizados por esta Administración Nacional tendrán las atribuciones previstas en la Ley 16.463, su Decreto reglamentario 9763/64, el Decreto 341/92 y el Decreto 1490/92 y sus normas modificatorias y/o complementarias, pudiendo ingresar en los locales, habilitados o no, donde se ejerzan actividades comprendidas en la presente disposición, durante las horas destinadas a su ejercicio, y aún cuando mediare negativa del propietario o responsable.

Sin perjuicio de ello, la negativa injustificada del propietario o responsable de posibilitar la actuación de los inspectores será considerada falta grave en los términos de la Disposición ANMAT Nº 1710/08 y esta Administración Nacional podrá proceder a la suspensión preventiva de su habilitación.

Art. 11. — En caso que los inspectores, constituidos en el domicilio del establecimiento y ante reiterados llamados, no sean atendidos por personal alguno de la firma, en al menos tres ocasiones consecutivas ocurridas en el transcurso de un mes, esta Administración Nacional podrá dar de baja sin más trámite la habilitación.

Art. 12. — El incumplimiento de la presente disposición hará pasible a los infractores de las sanciones previstas en la Ley 16.463 y el Decreto Nº 341/92, las normas dictadas en su consecuencia o las que en el futuro las modifiquen o sustituyan, de conformidad con lo estipulado por el Artículo 12 del Decreto Nº 1299/97.

Art. 13. — La presente Disposición entrará en vigencia a partir del día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial.

Art. 14. — Las droguerías que a la fecha de la entrada en vigencia de la presente Disposición se encuentren autorizadas para efectuar tránsito interjurisdiccional de medicamentos y/o especialidades medicinales así como aquellas que hayan iniciado el trámite a fin de obtener dicha autorización, deberán cumplimentar los requisitos establecidos en la presente disposición.

A tal efecto, las empresas que cuenten actualmente con autorización deberán iniciar el trámite previsto en la presente disposición dentro de los noventa (90) días corridos contados a partir de su entrada en vigencia, quedando a criterio de esta Administración Nacional la realización de la inspección prevista en el Artículo 6º a los efectos del otorgamiento de su habilitación. Vencido dicho plazo, caducarán de pleno derecho las autorizaciones previamente otorgadas a aquellas droguerías que no hubieren requerido la habilitación en los términos de la presente normativa.

Art. 15. — Comuníquese, publíquese. Dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial. Comuníquese a las Cámaras representativas del sector y a las entidades profesionales correspondientes. Comuníquese a la Dirección de Planificación y Relaciones Institucionales, al Instituto Nacional de Medicamentos y a la Dirección de Registro, Fiscalización y Sanidad de Fronteras, de la Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos del Ministerio de Salud. Cumplido, archívese. — Ricardo Martínez.