



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Propuesta de un plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

Alumnos: Baigorria, Agustín Nicolás.
Martinez, Alejandro Gabriel.

Docente Tutor: Garcia, Isabel.



Índice

| | |
|---|-----|
| Capítulo 1: Planteamiento Temático..... | 7 |
| Introducción | 7 |
| La Empresa | 9 |
| Organigrama organizacional..... | 12 |
| Situación/Problema..... | 14 |
| Contextualización/Justificación | 15 |
| Objetivos..... | 17 |
| Capítulo 2: Marco Teórico..... | 19 |
| Capítulo 3: Metodología de la intervención y diagnóstico..... | 56 |
| Presentación y análisis de datos: diagnóstico | 63 |
| Necesidades de capacitación..... | 63 |
| Objetivos de formación..... | 72 |
| Enfoque de la capacitación | 77 |
| Percepción de los colaboradores respecto a la capacitación..... | 83 |
| Conocimiento de puestos de trabajo | 88 |
| Conclusiones Diagnósticas | 95 |
| Capítulo 4: Plan de Intervención..... | 97 |
| Introducción | 97 |
| Desarrollo táctico | 99 |
| Programa 1: Definición de políticas y puestos de trabajo..... | 99 |
| Programa 2: Diseño de plan de formación y desarrollo profesional..... | 108 |



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

| | |
|--|-----|
| Programa 3: Desarrollo de plan motivacional para colaboradores | 112 |
| Cronograma de actividades..... | 117 |
| Conclusión Final | 119 |
| Bibliografía | 122 |
| ANEXO..... | 123 |



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a todos los que me apoyaron para poder lograr mi meta de terminar la carrera. A mi madre y tía por inculcarme el camino a seguir estudiando para progresar en la vida, y sobre todo por su amor incondicional. También agradecer a mi familia por hacer posible que llegue este día.

Mi gratitud para con ustedes es inmensa porque todos hicieron de mi lo que soy y me ayudaron a cumplir mis sueños y objetivos.

No existen palabras para expresar la felicidad que siento de haber llegado hasta aquí, por ello a todos ustedes quiero darles las gracias por creer en mí.

Alejandro G Martínez.

Por mi parte desde el primer día que comenzó este largo trayecto universitario, siempre tuve el deseo de llegar a esta instancia, son innumerables las veces que fantasee sobre este presente, y el hecho de poder ser consciente del momento por el cual estamos transitando me llena el corazón.

Quiero agradecer profundamente a Lis Monge por su total apoyo tanto en mi vida, como en mi carrera universitaria, eternamente agradecido mama. Agradecer a mis amigos y familiares, quienes a lo largo de la vida me formaron como persona y siempre estuvieron ahí cuando los necesite, destacando a mi abuelo Roberto y Silvio quienes ejercieron un



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

empuje, con el cual siempre me sentí comprometido con mis estudios y pudimos sacar lo mejor de mí.

Agustín N Baigorria.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecerle al Instituto Universitario Aeronáutico y a todos sus profesores quienes fueron los colaboradores y responsables de que llegáramos al final de nuestra carrera y poder formarnos como licenciados en Recursos Humanos.

Principalmente a la profesora Isabel Garcia por su disponibilidad y atención para con nosotros.

Estaremos por siempre inmensamente agradecidos para con ustedes.

Agustín N Baigorria.

Alejandro G Martinez.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

TRABAJO FINAL DE GRADO

“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN LA CADENA DE FARMACIAS ESTRELLA”.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

Integrantes:

Baigorria Agustin Nicolas

Martinez Alejandro Gabriel

Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

García Isabel

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **Dolgonos Adrián**

1er Vocal: **Barrale María Susana**



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Resolución del Tribunal Evaluador

- El AP puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El AP puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.**
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

El trabajo es muy interesante y un aporte importante a la organización.

Se realizan las siguientes observaciones:

En el pre diagnóstico no especifican cuáles son los datos recabados, solo se cita la entrevista y la observación y se ofrece la conclusión de las mismas.

En el prediagnóstico se debe precisar lo reflejado por los miembros de la organización a través de recabado en la primera entrevista.....

Marco teórico: citas de acuerdo a normas APA

No desarrolla los ejes orientadores de la propuesta.

El trabajo debe ser redactado en tercera persona

Lic. María Susana Barrale



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

Capítulo 1: Planteamiento Temático

1.1 Introducción

El presente trabajo se lleva a cabo desde la licenciatura en RRHH y toma como temática principal la gestión y el desarrollo de espacios de formación, más precisamente una propuesta de capacitación para la cadena de farmacias “Estrella”.

La idea de llevar adelante esta intervención complementada a una propuesta surge por la necesidad que demostró, en un primer acercamiento hacia la cadena farmacéutica respecto a la implicancia e importancia de sus RRHH, específicamente de sus mandos medios, en torno a cómo deben gestionar los distintos ítems y temas alusivos a la administración de almacenamiento, el conocimiento sobre los medicamentos, el tratamiento y abordaje sobre el cliente, entre otros. Todos estos aspectos tienen un trasfondo sobre la formación y la descripción de puestos.

La cadena farmacéutica, al tener diversas actividades que realizar, y al no contemplar un desarrollo específico de descripción de puestos no puedo transmitir la información correcta a sus colaboradores, y es en ese punto en el que debe trabajarse, es



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

decir, en la actualización y descripción de puestos para que este sea el contenido preciso en el desarrollo de las capacitaciones.

Para esto se lleva adelante un trabajo con distintos capítulos y etapas. En una primera instancia la presentación de la organización con un pre-diagnóstico y la situación problema que dispara la justificación de esta intervención. En una segunda instancia se plantea el marco teórico tomando a Alles como una autora que explica los parámetros de la capacitación desde tres instancias en la formación y entrenamiento de competencias.

A partir de allí se lleva a delante un planteamiento metodológico que permite el relevamiento de información referido justamente a la capacitación indagando sobre las necesidades de capacitación de la propia farmacia, los objetivos planteados, la percepción de su público interno y los resultados generados. Desde esa posición y con un diagnóstico establecido es que se le propone a la cadena un plan de capacitación integral para sus mandos medios.

Se busca mejorar el servicio al cliente trabajando desde el análisis de necesidades de capacitación, partiendo de un análisis de los puestos y la pertinencia del perfil de cada colaborador para identificar si reconoce concretamente las tareas, objetivos y herramientas que debe emplear para lograr articular sus responsabilidades con éxito. Es entonces que se



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

podrá planificar la capacitación según las mismas, registro, auditoria y/o evaluación de la eficacia de la capacitación, y análisis de los resultados (para saber si la capacitación realmente sirvió para la mejora del servicio). Además se confeccionara un registro que sirva como herramienta para evaluar los dispositivos de capacitación implementados y se propondrá un programa de auditoría para facilitar el correcto seguimiento.

1.2 La Empresa

Farmacias Estrella es una empresa familiar dedicada a la comercialización de medicamentos y perfumería. En el año 2011, Farmacia Estrella inauguró su primer local brindando atención las 24 horas en el centro de la Ciudad de Córdoba ubicada en la calle Chacabuco 200 zona céntrica, quedando a cargo de sus 2 (dos) dueños más 4 (cuatro) empleados la atención al público y el desarrollo de la misma.

Tras 12 (doce) meses positivos de crecimiento y desarrollo, se evaluó y analizo estratégicamente la apertura de una segunda sucursal en un barrio con un gran caudal de pobladores como Nueva Córdoba con el objetivo de dar un paso hacia la expansión en el mercado, mejorando la oferta comercial. Se inaugura a mediados del 2012 Farmacia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

“Estrella II”, ubicada en la calle Ambrosio Olmos 686, la cual es conducida por 2 (dos) empleadas asignadas para el nuevo desafío de la empresa, el crecimiento comercial.

A fines del 2013, se presentó la oportunidad de inaugurar otra sucursal, en barrio Alta Córdoba, en la calle Lavalleja 3237, llevando el nombre de “Farmacia Estrella III” en la cual trabajan otros 2 (dos) empleados. Comienza esta pequeña cadena de farmacias a expandirse y situarse en el mercado.

Al año siguiente, 2014, la empresa decide colocar una cuarta sucursal en barrio San Martín, en la calle Zapiola 60, en donde abre sus puertas “Farmacia Estrella IV”, contando con 1 (una) persona quien se encargó (en sus comienzos) de brindar la atención al público.

Pasado 2 años, gracias al aporte y respaldo del público, en el año 2016, los dueños deciden continuar con la expansión geográfica, ofreciendo nuevamente oportunidades laborales y de crecimiento para formar parte de esta pyme familiar, abriendo una última sucursal en barrio Poeta Lugones en la calle Monseñor Pablo Cabrera 4483 llevando el nombre de “Farmacia Estrella V”, designando a 5 (cinco) nuevos trabajadores para el funcionamiento de la misma.

La estructura de la empresa está conformada por 22 (veintidós) personas, las cuales responden a los siguientes puestos y funciones.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

2 Dueños socios-gerentes: El cual uno se encarga del área de Recursos Humanos (llevando a cabo las tareas más importantes de la misma) y el otro es el encargado de las compras (negociaciones con proveedores).

1 Responsable de Recursos Humanos.

1 Asistente: trabaja en todas las áreas de la empresa realizando multiplicidad de tareas (administrativas, operativas).

14 Vendedores: Quienes son encargados de brindar la atención al público (mostrador, atención al cliente).

1 Encargado de depósito: Control de stock.

1 Encargado de Marketing (gestión de publicidad online).

1 Cadete: Reparto de medicamentos.

1 Jefe de depósitos: Mantenimiento.

En resumen, hoy "Farmacia Estrella" es una empresa en constante crecimiento con nuevas sucursales e incorporación de personal. La organización pudo y supo adaptarse a los cambios logrando ser una de las cadenas de farmacias más importantes de la ciudad. Siendo una empresa familiar en potencial crecimiento, llevando 7 años en el rubro cuenta con 5 sucursales ubicadas estratégicamente a lo largo de la ciudad.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

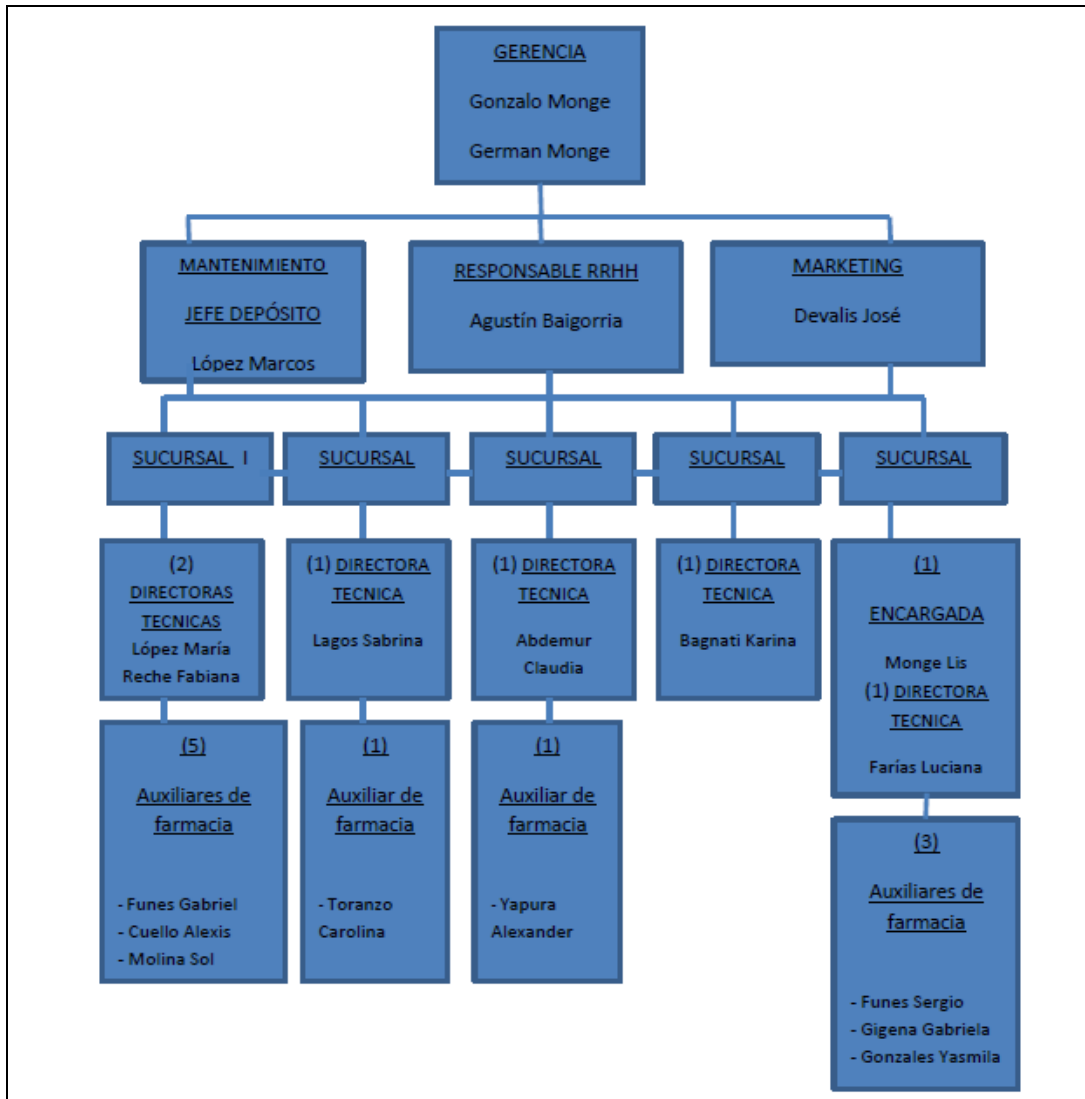
Dicho crecimiento y desarrollo, fue posible gracias a su capacidad de aprendizaje el cual la fue llevando a obtener reconocimiento en el mercado posicionándose como un referente con marcados valores organizacionales como transparencia comercial, responsabilidad laboral, vocación de atención y compromiso.

1.2.1 Organigrama organizacional



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".





1.3 Situación/Problema

Luego de investigar las problemáticas de la organización según los datos y la información relevada, existe una brecha entre el deseo de los directivos de la empresa y la realidad actual de la misma. Observamos que la falta de capacitación sobre sus tareas y las dificultades para resolver situaciones diversas, lleva a los empleados a cometer errores y malos desempeños. En este punto se hace presente la falencia básica de una deficiencia en la descripción de puestos, pudiendo observar que no existe una descripción formal, y mucho menos una herramienta que les sirva a los empleados para reconocer eficientemente lo que deben hacer, tanto en tiempos, recursos, entre otros.

El problema central es la falta de descripción y puestos y capacitación, a partir de ello nos preguntamos:

- ¿Es posible proponer un plan de capacitación? ¿Sería efectivo?
- ¿Cuáles han sido los principales retos que se han enfrentado al proponer la alternativa seleccionada?
- ¿Qué es lo que no se había considerado inicialmente y que puede representar un potencial obstáculo?



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

- ¿Cómo influye la falta de capacitación y desarrollo en los empleados en su rendimiento laboral, en un mercado de innovación permanente?
- ¿La falta de formalización de descripción de puestos clave, es un factor que determina el deficiente desempeño de sus colaboradores?

1.4 Contextualización/Justificación

Al situarnos en el contexto de la provincia de Córdoba, Argentina donde se ubica la Empresa en cuestión, nos damos cuenta que la problemática es global, debido a que un ambiente como el de la salud dentro del rubro farmacéutico está en constante innovación con nuevos productos, enfermedades, entre otras. Es primordial para el posicionamiento estratégico de esta organización, la capacitación permanente de los empleados y la actualización y ajustes sobre sus descripciones de puestos.

La gestión de RRHH tiene compromisos en diversas aristas, es decir, el profesional/responsable de este departamento tiene que enfocarse en la forma en la que la empresa obtiene sus RRHH, las metodologías de integrarlos a la propia organización luego de formarlos y desarrollarlos, incentivarlos en sus desempeños y lograr retenerlos. Por



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

supuesto existen otras dimensiones más específicas en las que ir trabajando. Ahora bien, en este trabajo se da importancia al hecho de la formación y más aún en empresas del siglo XXI que necesitan prominentemente saber manejar la información.

La capacitación es la herramienta que permite generar conocimiento y al mismo tiempo saber administrar. Las organizaciones que pretendan subsistir y poder promover la mejora continua deben tener, sin lugar a dudas, un marco de aprendizaje y formación constante. En ese contexto los Recursos Humanos se vuelven una herramienta indispensable ya que los profesionales de dicho campo son los especialistas en gestar las plataformas idóneas en las cuales el recurso humano pueda adquirir los elementos necesarios para crear, administrar e invertir información transformada en conocimiento.

Como respuesta a los motivos ya señalados y teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en un contexto en donde existe extremada competitividad y un marco comercial variable es que proponemos un plan de capacitación articulado desde la descripción de puestos para dicha empresa.

Tener personal capacitado en esta empresa significaría una importante mejora en el servicio brindado, ofreciendo una atención a los clientes de manera completa, segura y satisfactoria.



1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general:

Proveer a la empresa un conjunto de instrumentos y metodologías que permitan la organización, formación y motivación de sus empleados, creando sinergias en la gestión interna de los mandos medios y colaboradores.

1.5.2 Objetivos específicos:

1. Definir los objetivos y políticas para la gestión de los recursos humanos de los colaboradores.
2. Elaborar un manual de descripción de puestos, describiendo las responsabilidades, habilidades, competencias y requisitos para los colaboradores (directores técnicos y auxiliares de farmacia).
3. Materializar una guía de trabajo para la capacitación y formación profesional, dotándolos de las habilidades y competencias técnicas y genéricas para los mandos medios y colaboradores.
4. Confeccionar un programa de estímulo motivacional en los colaboradores, brindándole herramientas y metodologías para abordar sus puestos de trabajo desde un enfoque proactivo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Aspectos generales

Para comenzar con el macro referencial es importante destacar que de acuerdo a autores como Chiavenato (2011) el recurso humano es considerado en la actualidad como uno de los principales factores que genera ventajas competitivas en las organizaciones. Bajo esta consideración es fundamental para las empresas adaptarse constantemente a su entorno, flexibilizando no solo su sistema productivo y organizacional sino también al capital humano requerido para lograr las metas que ésta se proponga. Dicha flexibilización y adaptación será posible a través del planeamiento estratégico de la función de recursos humanos, ya que de esta forma se plantearán las metas a seguir, se estimarán los recursos involucrados, además de crear las condiciones necesarias para anticiparse a las adversidades o requerimientos futuros (Werther y Davis, 2008).

Lo expuesto por Werther y Davis (2008) refiere puntualmente a la transición que se ha creado en la gestión del recurso humano; el enfoque tradicional se caracterizaba por la falta de trabajo estratégico y coordinado frente al resto de áreas de la organización,



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

desarrollando un enfoque sobre las funciones básicas de la empresa, principalmente las referidas a los procesos de contratación y mantenimiento de la nómina de empleados. En contra parte, el enfoque moderno presenta un trabajo que se rige desde la planificación de la gestión del recurso humano, integrando las diversas actividades y funciones para lograr de manera sistemática el manejo de la gestión de los colaboradores de la organización; ya sea a partir del diseño y aplicación de políticas, incorporación y desarrollo de los miembros de la organización, aspectos motivaciones y de liderazgo, entre otros, que refieren a la gestión de la estructura organizacional.

La planificación estratégica de recursos humanos entonces puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de la misma. Puede entenderse entonces que el proceso de la planificación de recursos humanos se concibe como el paso a paso para mejorar el funcionamiento de la organización, a medida que se tiene en consideración los aspectos o variables influyentes del sector y de la coyuntura, pudiendo así la empresa asegurar la



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

disponibilidad de los recursos necesarios que ésta demanda, correspondiente a la situación en la cual se encuentre (Werther y Davis, 2008).

Los autores expresan a su vez que para lograr integrar las funciones de la empresa, especialmente las referidas a los recursos humanos, es fundamental contar con la capacidad analítica y crítica respecto a las circunstancias que se generan en el entorno, tanto externo como interno, para así diagnosticar a la organización y plantear los objetivos estratégicos, alineados a un sistema de objetivos corporativos previamente definidos (visión, misión y valores organizacionales). De esta forma las empresas podrán desarrollar una descripción de los diferentes objetivos, en pos de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Hill y Jones, 2015).

Como se ha expresado, las organizaciones deben trabajar de manera estratégica, en donde éstas pueden ser consideradas desde el enfoque sistémico. De acuerdo a lo planteado por Johansen Bertoglio (2002) un sistema se encuentra constituido por un grupo de secciones que interactúan entre sí, formando un producto final o un todo, es decir que este último se encuentra influenciado por otras fuerzas que trabajan de manera conjunta. Bajo este planteamiento puede decirse que al estar los sistemas interconectados, al surgir una interferencia o bien una falla en alguna de sus partes, se generará una falla que afectará a

Baigorria, Agustin Nicolas / Martinez, Alejandro Gabriel



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

todo el sistema en general. Así Fuenmayor (2001) expresa que las organizaciones pueden entenderse como un sistema dado a que éstas representan un sistema de actividades organizado para el cumplimiento de un objetivo en común o propósito. De esta manera cuando se genera una falla en alguna de las actividades puede rastrearse y generar así un canal de retroalimentación, posibilitando la mejora continua, siendo esta última una de las ventajas al considerar las organizaciones como un sistema.

Por otro lado Senge (2008) expresa que las organizaciones, y desde el enfoque sistémico, se deben concentrar más en las relaciones que en los componentes o elementos de estas. Así las organizaciones pueden llevar adelante una orientación más flexible, adaptándose a los cambios del entorno y aprovechando las oportunidades externas con el fin, como se ha planteado, de obtener ventajas competitivas.

Siguiendo el punto de vista sistémico se puede decir entonces que la gestión de los recursos humanos no debe analizarse como un factor aislado de la organización sino más bien como un componente fundamental para su funcionamiento, entendiéndola desde el todo organizacional, además de puntualizar sobre un trabajo metodológicamente estratégico.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Ahora bien, así como se ha expuesto la importancia de trabajar estratégicamente a la gestión del recurso humano, se detalla en los siguientes apartados las funciones correspondientes al diseño y aplicación de políticas de recursos humanos, la importancia de la visión sistémica en las organizaciones, como también aspectos referidos a la formación, preparación y entrenamiento profesional, desarrollo humano y aspectos motivacionales que permitirán la potenciación de las competencias del capital humano de toda organización.

2.2 Políticas de recursos humanos

De acuerdo a Chiavenato (2011) las políticas de los recursos humanos representan una guía, reglas y parámetros estratégicos preestablecidos que determinan las formas de conducta de los colaboradores dentro de una organización. Éstas, plantea el autor, permiten garantizar, o al menos promover, el uso de buenas prácticas y de un alto desempeño de los miembros del equipo organizacional, las cuales deberán diseñarse y definirse siempre de acuerdo a los objetivos corporativos de la empresa. Así se entiende que las políticas de recursos humanos se componen de una guía para las acciones cotidianas en las organizaciones, cumpliendo el papel de resolutorias de situación problemáticas frecuentes.

Las políticas de recursos humanos se encuentran definidas por una red interrelacionadas de reglas, procesos determinados y lineamientos que rigen la forma en la

Baigorria, Agustin Nicolas / Martinez, Alejandro Gabriel



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

cual los colaboradores de una organización deben interactuar. Su objetivo principal es lograr cohesión entre las actividades que los recursos humanos realizan y las creencias y valores que describen la identidad de una organización, permitiendo disminuir el desvío en el cumplimiento de los objetivos empresariales (Chiavenato, 2011).

Las políticas plantea Chiavenato (2011) son la base para el establecimiento y definición de los procedimientos de trabajo para las diferentes áreas de la organización, los cuales permitirán guiar a las personas en cuanto a la manera de llevar adelante sus actividades, los cursos de acción a implementar, la relación o impacto que estas tienen sobre otros departamentos, optimizando de esta manera el funcionamiento integral de las empresas.

Un factor que no puede dejarse de lado es que las políticas no deben ser diseñadas con el objetivo de encasillar el desarrollo del talento de las personas, sino más bien definir el camino a seguir, pautando un desenvolvimiento uniforme a lo largo de toda la organización, es decir que buscan dar respuesta a los objetivos de la empresa, ya sean de corto, mediano o largo plazo, de la manera más eficiente y sistemática posible. Continuando con esta idea, Chiavenato (2011) explicita que las políticas de recursos



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

humanos también deben concentrarse en el cumplimiento de los objetivos personales y profesionales de los colaboradores de la organización, permitiéndose así una mayor predisposición para el logro de sus objetivos corporativos y estratégicos.

Por su parte Bohlander, Snell y Sherman (2018) expresan que el diseño de políticas para los recursos humanos dependerá en gran medida de la tipología de objetivos que una organización se plantee, además del sector al cual pertenecen, su trayectoria y dimensiones. Estas variables se presentan como determinantes para la definición concreta de las políticas que permitirán, como se ha expresado, el cumplimiento de los objetivos principales de la empresa. Así en una organización pueden existir diversos tipos de políticas tales como:

- Políticas de integración.
- Políticas de organización.
- Políticas para la retención.
- Políticas para el crecimiento y desarrollo humano.
- Políticas de auditoría y control de recursos humanos

Ahora bien, la definición del conjunto de políticas de recursos humanos deben explicitarse y formalizarse para que los efectos de estas puedan vislumbrarse en el quehacer

Baigorria, Agustin Nicolas / Martinez, Alejandro Gabriel



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

organizacional, presentándose éstas en un manual de políticas de recursos humanos (Bohlander, Snell y Sherman, 2018).

De acuerdo a lo expresado por Alles (2011) el manual de políticas de recursos humanos es la presentación ordenada y escrita en un documento de las normas, actividades y funciones que deben llevarse adelante para cumplir con los requerimientos (objetivos) organizacionales. De esta manera el manual de políticas de recursos humanos refiere al instrumento de apoyo sobre el cual, tanto los actuales colaboradores como los nuevos ingresantes en la empresa, podrán tomar decisiones, guiar su actuación, y respetar los valores y lineamientos del negocio, procurando su máximo desempeño en sus puestos. Ante esto es fundamental que el manual de políticas de recursos humanos sea un aliado para aquellos nuevos colaboradores de la empresa, ya que así se buscará generar el mejor desarrollo de sus competencias distintivas, beneficiando el desarrollo profesional y personal de los individuos.

2.3 Competencias

El concepto de competencia puede relacionarse a lo expresado por Senge (2008) al referirse a las empresas inteligentes, es decir aquellos que buscan potenciar el aprendizaje



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

de la empresa a partir del mejoramiento de las capacidades de sus empleados, es decir a partir del entrenamiento profesional, la transmisión de conocimientos y de esta forma la generación de competencias perdurables. Al mismo tiempo Senge (2008) expresa que el aprendizaje en las organizaciones permiten a los colaboradores, una vez desarrollado el proceso, mejorar y potenciar sus capacidades, generando los espacios idóneos para continuar con su desarrollo, ampliación de contenidos y crecimiento organizacional. Lo que expresa el autor es que el proceso de aprendizaje es un procedimiento cíclico, tanto de diseño, creación, modificación y re ajustes de lo aprendido.

Senge (2008) continua desarrollando que la gestión del aprendizaje organizacional genera una serie de consecuencias de impacto positivo para la gestión de los recursos humanos, tales como el aumento del dominio personal, es decir que el trabajador cuente con la capacidad tanto técnica como genérica para desarrollar sus labores, además de la posibilidad de potenciar estas a partir de una mejora continua personal. Por otro lado plantea que el aprendizaje no debe ser considerado como un beneficio individual sino que al tratarse las organizaciones desde el enfoque sistémico pueden estas crear un aprendizaje colectivo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Resulta elemental entonces describir que el verdadero desafío para las organizaciones no radica en generar aprendizaje de manera circunstancial sino más bien que este pueda plantearse y desarrollarse como una costumbre dentro de la misma, lo cual traerá aparejado una mejoría en su productividad. Hill y Jones (2015) expresan que las organizaciones deben considerar lograr una articulación precisa de sus recursos y capacidades a fin de crear y lograr competencias distintivas. En este sentido las empresas deberán jerarquizar la importancia de sus recursos a partir tanto de la dimensión, sector y objetivos a cumplir, es decir a partir de su proceso estratégico, con el fin de generar que las capacidades distintivas sean lo más acorde posible a las empresas. De esta forma puede decirse que las capacidades vienen establecidas por los lineamientos organizacionales desde la propia cultura organizacional y estrategia, lo que aporta un formato distintivo en la manera de gestionar los recursos.

Considerando lo expuesto es importante destacar que el desarrollo del conocimiento y aprendizaje en los colaboradores de la organización conlleva un gran esfuerzo y responsabilidad por parte de ésta, y es aquí donde surge el papel del profesional de recursos humanos, siendo quien deba llevar adelante el proceso de formación de capacidades y competencias distintivas para el equipo de trabajo. Para lograr esto se debe en primera

Baigorria, Agustin Nicolas / Martinez, Alejandro Gabriel



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

instancia analizar e identificar cual es el nivel actual de competencias de cada colaborador a fin de estimar las necesidades de la empresa conforme la demanda del sector de incumbencia. De esta manera podrá gestionarse este crecimiento organizacional a partir de un elemento trascendental, la confianza con el personal, ya que para lograr transmitir el conocimiento, generar el aprendizaje y crear las competencias demandadas debe trabajarse desde una perspectiva pragmática y estratégica (Louffat, 2005).

Ahora bien, la gestión del conocimiento hace que los procesos sean flexibles para lograr la generación de competencias distintivas, tanto en los niveles personales como también en el ámbito laboral-profesional, creando así no solo colaboradores competentes y capacitados sino organizaciones con una mentalidad de aprendizaje (Anzorena, 2008).

En definitiva, para que un negocio logre convertirse en una organización inteligente es fundamental desarrollar una gestión por competencias acorde, modificando la manera de llevar adelante la gestión empresarial. Lo que quiere expresarse es que en dichas condiciones las empresas lograrán hacer enfoque no la generación de capacidades para la competencia y el individualismo sino más bien en la generación de relaciones, cooperación y colaboración (Krogh, Ichijo y Nonaka, 2001). De acuerdo a lo planteado por los autores,



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

las empresas entonces deben, para generar las condiciones de desarrollo de competencias, modificar su forma de pensar y de llevar adelante sus actividades, lo que implica la integración de un trabajo estratégico, motivando a los profesionales a mejorar y contribuyendo de esta forma a convertirse en una organización inteligente.

Ahora bien, existen dos conceptos que deben diferenciarse al hablar de la potenciación de las capacidades de los recursos humanos y son la educación y la formación, los cuales suelen utilizarse como sinónimos pese a que representan realidades diferentes. La educación plantea Bonache y Cabrera (2005) refiere puntualmente a la mejora interna de un individuo, actividad que es un fin en sí misma, por el contrario la formación refiere a la preparación del individuo para llevar adelante un trabajo específico. Si bien para el crecimiento de un individuo son necesarios ambos aspectos, en la gestión de los recursos humanos se le debe especial atención al segundo concepto, es decir la formación.

2.4 Formación

Respecto a los conceptos de formación existen diferentes alusiones al mismo que sirven para enriquecer y entender el proceso que es llevado adelante para la preparación de los recursos humanos de una organización, sin embargo se considera prudente concentrarse



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

sobre lo planteado por Chiavenato (2011) quien expresa que la formación es un proceso que es aplicado en las organizaciones de manera sistemática, en donde se logra la transmisión de los conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas para el cumplimiento de un conjunto de objetivos precisos.

Se puede observar hasta el momento que las diferentes herramientas y conceptos expresados se articulan bajo el enfoque sistémico de las organizaciones, y respecto a la formación puede retomarse lo planteado por Hill y Jones (2015) cuando expresaban que las cualidades y capacidades humanas se verán reflejadas en los colaboradores de una organización ya sea para el manejo técnico como también analísticas y resolutivas, permitiéndole a la empresa contar con una nómina de trabajadores dispuestos a potenciarse a sí mismos en beneficio del todo, es decir de la empresa o sistema.

Continuando con este análisis se retoma también la importancia del trabajo estratégico y flexible en las organizaciones, ya que contar con empleados formados le permitirá generar beneficios tanto directos como indirectos. Respecto a los primeros pueden nombrarse ventajas relacionadas a la mejora en el capital humano, aumentando los índices de productividad y la mayor flexibilización y adaptabilidad de la empresa al entorno, eficientización del trabajo en equipo, disminución de los niveles de rotación de personal o

Baigorria, Agustin Nicolas / Martinez, Alejandro Gabriel



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

bien del ausentismo organizacional (Bonache y Cabrera, 2005). En cuanto a los beneficios indirectos a la empresa, es decir los que recaen sobre los individuos o colaboradores de ésta se destaca que la formación presenta un alto impacto sobre los niveles e índices de satisfacción en los puestos de trabajo, una mejora de la confianza para sus habilidades y cualidades personales, mayor motivación, además de permitir el progreso y crecimiento dentro de la escala jerárquica (Bonache y Cabrera, 2005).

Incidentalmente el proceso de formación se lleva adelante en las organizaciones no solo con el objetivo de mejorar la performance de sus colaboradores sino que proviene, como se ha descripto anteriormente, del proceso estratégico integral que la empresa desarrolle. Lo que quiere explayarse aquí es que las organizaciones presentan un conjunto de objetivos, ya sean a corto, mediano o largo plazo, que generar nuevas necesidades y requerimientos por parte de la misma hacia sus empleados, en donde el proceso de formación juega un papel crucial para el cumplimiento de dichas metas. Entre las causales más comunes que requieren llevar adelante el proceso formativo se puede mencionar a la creación o lanzamiento de nuevos productos, el desarrollo de nuevos mercados, la transformación global de la organización, recambio tecnológico, necesidad de mejorar los



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

procesos de calidad o producción, como también la mejora en la productividad o eficiencia laboral (Bonache y Cabrera, 2005).

En otro orden de aspectos, es importante destacar que para que el proceso de formación se desarrolle de manera eficiente es convincente detectar cuáles son las exigencias específicas y carencias con las que cuentan los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo, haciendo de esta manera a un análisis situacional interno con el fin de conocer las debilidades y fortalezas del recurso humano. Para llevar adelante dicha averiguación, pueden establecerse una serie de técnicas específicas tales como el método de la observación, por medio de una solicitud de los encargados de línea, llevar adelante un estudio de los contenidos de trabajo, reuniones grupales, encuestas por medio de cuestionarios, valoración de métodos, entre otros. La siguiente etapa en el proceso de formación e implantación, es decir a la formación propiamente dicha, en donde el responsable de recursos humanos desarrollar el proceso de formación adecuado, generando así influencia sobre el éxito de la organización. Dicho éxito se crea cuando puede lograrse la transferencia de contenidos a la pragmática, es decir la aplicación de lo aprendido en las situaciones reales del trabajo. En última instancia será fundamental contar con un proceso de evaluación, es decir conocer realmente si los colaboradores de la empresa pueden poner



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

en práctica los conocimientos, además de si éstas prácticas generan los objetivos esperados (Bonache y Cabrera, 2005).

Si bien hasta el momento se ha descripto puntualmente el desafío que conlleva un proceso de formación, este en las organizaciones puede tomar el nombre de capacitación laboral, la cual se lleva adelante justamente con el objetivo de adaptar a la organización a los diferentes cambios del entorno, ya sea directo o indirecto, con el fin de potenciar sus capacidades y salir ventajosos, es decir crear las ventajas competitivas distintivas que le permitirán un mejor posicionamiento en el mercado (Hill y Jones, 2015).

2.5 Capacitación

Las organizaciones forman parte activa del contexto y por lo tanto, las características del mismo inciden en lo cotidiano de nuestra organización. Esto requiere un posicionamiento crítico ante los cambios, lo cual supone desafío tales como la generación de innovaciones acordes al contexto externo y a la empresa misma y la suficiente habilidad como para que dichos cambios no afecten la identidad organizacional, permitiendo adecuarse a ellos. Uno de los recursos con los que cuentan las organizaciones para realizar tal acomodamiento, es la capacitación de su gente (Chiavenato, 2011).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

La capacitación laboral se plantea como un proceso de formación planeado y orientado a promover adquisición de nuevos conocimientos, a fin de resolver problemas y cuestionar los criterios como son resueltos, conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo y a modificarlas en parte o sustancialmente. Entonces, la capacitación laboral se encuadra dentro de las prácticas de desarrollo de recursos humanos que tienen como objetivo mejorar las competencias actuales de las personas proporcionando conocimientos para alcanzar las que requiere el perfil futuro en vista de lograr la visión y los objetivos estratégicos del negocio.

Es decir que la capacitación tiene una función estratégica. Para alcanzar su cometido necesita estar alineada al resto de la gestión de recursos humanos e interactuar con otros factores como ser los objetivos, la cultura y el ambiente organizativo.

Básicamente un Sistema de Gestión de Recursos Humanos son procedimientos que integra una serie de procesos que afectan a todos los trabajadores, y a la organización en su conjunto. Permite unificar la gestión de la selección de personal, la incorporación a la empresa, el desempeño y compensación, la sucesión, la formación y la motivación de los empleados.



Así la capacitación se ve condicionada por un determinado contexto que facilita y promueve determinados aprendizajes fusionados con las necesidades de la organización. Para no perder de vista que la capacitación tiene como meta primaria contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista estas metas y las estrategias organizacionales buscando lograr la conexión entre los objetivos estratégicos y el programa en sí.

2.5.1 Sistemas de capacitación

Para asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistémico en la formación. Esto supone cuatro fases: 1) evaluación de las necesidades, 2) diseño del programa, 3) instrumentación, 4) evaluación.

En el sistema para asegurar la calidad del mismo deben estar especificados “la organización, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios”, Cuando hablamos de:

- La organización: nos referimos a responsabilidades, autoridades y relaciones ordenadas según una estructura, a través de la cual un organismo cumple sus funciones.



- Los procedimientos: una manera especificada de realizar una actividad.
- Los procesos: como un conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes.
- Los recursos: estos son personal, finanzas, instalaciones, equipamientos, técnicas y métodos necesarios para implementar y mantener una capacitación efectiva.

2.5.2 Detectar necesidades de capacitación

En esta etapa necesitamos identificar la brecha entra la situación actual y lo que hace falta, pero también especificar cuál es la parte de dicha brecha que planificamos cubrir específicamente con acciones de capacitación.

Podemos encontrarlas a través de dos maneras, identificar lo que hay luego determinar lo que debería y por ultimo estimar la brecha o determinar lo que debería haber, luego la situación actual y por ultimo estimar la brecha, esta segunda opción es la más recomendada porque sus resultados son más precisos.

Algunas fuentes para determinar estas necesidades y descubrir la brecha son:

- El análisis, descripción y evaluación de los puestos



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

- La calificación de méritos y la evaluación de nivel de desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- Promociones y ascensos de personal.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial
- Quejas.
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- Evaluación de cursos y seminarios.
- Expansión y crecimiento de las organizaciones.
- Inspecciones y auditorías.
- Reconocimientos oficiales.

Estas necesidades deben abordarse de forma sistemática utilizando para ello tres tipos de análisis:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

- **Análisis de la organización:** Es el primer paso para la evaluación de necesidades identificando las fuerzas generales que pueden influir en las necesidades de capacitación, donde se observa el entorno, estrategias y recursos de la organización para definir las áreas en las cuales deben enfatizarse la capacitación.
- **Análisis de tareas:** Este incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades, buscando determinar el contenido de un programa de capacitación basándose en el estudio de las tareas y funciones de un puesto.
- **Análisis de las personas a capacitar:** requiere que determines cuales colaboradores necesitan capacitación, y también, no menos importante, cuales no la necesitan.

Los instrumentos más utilizados por sus éxitos en el relevamiento de necesidades de capacitación pueden ser:

- Entrevista individual.
- Entrevista en grupo.
- Aplicación de cuestionarios.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

- Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- Inventario de recursos humanos.
- Datos estadísticos.
- Comités.
- Informes y opiniones de consultores externos.
- Diagnóstico organizacional.

2.5.3 Compromiso de quien recibe la capacitación

Las personas asimismo deberán estar convencidas de que la capacitación es valiosa para ellos y no sólo algo que necesitan los demás. La capacitación exitosa deberá cambiar en todos los casos la forma de hacer las cosas. Como ya se vio, nadie puede obligar a otra persona a desarrollarse, sin importar lo buena que pudiera ser la capacitación. Para tener éxito, es preciso desear aprender, creer que la capacitación puede cumplir las necesidades y comprometerse para con el éxito antes, durante y después.

En conflicto contra estas presiones negativas existen muchas razones válidas por las que las personas desean capacitarse:

- Tienen un nuevo empleo.
- Desean un (nuevo) empleo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

- Desean una promoción.
- Desean trabajar mejor
- El trabajo está cambiando
- Los demás se están capacitando
- Desean desarrollarse como seres humanos
- La capacitación cumple con sus objetivos profesionales a largo plazo.

Muchas veces, las razones más poderosas para aceptar la capacitación son las de largo plazo. Hoy en día muchas personas hacen planes a largo plazo para sus carreras. Se capacitarán no sólo en función del empleo que tienen, sino del siguiente y del que está después de éste.

2.6 Motivación

El nivel competitivo y la modificación de los mercados en la actualidad generan la necesidad imperiosa en las organizaciones para desarrollar un equilibrio entre la consecución de sus objetivos y la flexibilización y adaptación de los individuos que conforman a esta. La armonía organizacional, entendida como la contribución que cada colaborador realiza a la empresa y a la satisfacción de los objetivos personales, genera las



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

condiciones para que una organización se presente con mayor éxito en el mercado. Es aquí donde surge un concepto fundamental para que se logre esta interacción eficiente entre los individuos de la organización y el cumplimiento de sus metas, de negocios y personales, es decir la motivación.

La motivación explica Porret Gelabert (2010) da lugar a que las personas lleven adelante un esfuerzo tanto físico como mental para el cumplimiento de un objetivo, en donde éste es impulsado por diversos estímulos que influyen en su comportamiento. Sin embargo es menester mencionar que el proceso de la motivación depende en gran medida de dos participantes, por un lado la dirección de la empresa y las aspiraciones individuales de cada trabajador. Así lo que se busca es una coincidencia y sinergia para lograr de esta manera el compromiso por parte de los trabajadores y generar las condiciones para el cumplimiento de los objetivos.

Para lograr entonces dicha motivación es fundamental conocer cuáles son las variables que afectan o condicionan a los colaboradores, en donde Porret Gelabert (2010) especifica que pueden agruparse en tres grupos, siendo estos las amenazas de castigo, la esperanza de premios, y el hecho de conseguir un resultado positivo por el convencimiento de que vale la pena realizar las actividades laborales. Este último, es decir los



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

convencimientos de los empleados viene inducido a su vez por otros factores claves en la empresa tales como la estructura organizacional, su cultura y el puesto específico de trabajo.

De acuerdo a lo planteado por Porret Gelabert (2010) el proceso motivacional se encuentra entonces influenciado por diversos factores y variables que afectan de manera diferente a cada individuo, por lo que será crucial llevar adelante una identificación y análisis de cada uno de los trabajadores a fin de determinar el mejor curso de acción para crear los factores motivacionales. Entre estos, además de los nombrados anteriormente pueden mencionarse las normas de trabajo, el nivel de autonomía para la toma de decisiones, el tipo de retribución económica, la seguridad del puesto de trabajo, los niveles y grados de comunicación organizacional, el tipo de liderazgo de los referentes, entre otros.

De esta manera puede decirse entonces que la manera en la que estos factores influyan en el comportamiento de los colaboradores generará diferentes resultados en la organización, y es por ello que es fundamental tener en cuenta el aspecto motivacional a la hora de implementar cambios o flexibilizar a la organización, ya que estas modificaciones pueden alterar los niveles de motivación y por ende, cambiar el curso en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Porret Gelabert, 2010).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Ahora bien lo importante de todo esto es que las personas reciban de manera constante capacitación para poder alcanzar todo aquello que se propongan dentro de la empresa, cumpliendo con todas sus actividades de acuerdo a los conocimientos y habilidades que tienen dentro del puesto que ocupan y de esta manera comunicarse correctamente con otros departamentos y en conjunto cumplir los objetivos de la misma, de esta forma beneficiar a la empresa con el incremento de la productividad de acuerdo a sistemas de calidad y a la motivación (Chiavenato, 2011).

Para representar a la empresa el desarrollo de las personas debe elevar su nivel de competitividad para poder sacar todo el potencial de sus habilidades y transmitir el conocimiento sobre el tema a los trabajadores que ocuparan los puestos vacantes, otorgándoles una excelente capacitación para que puedan cumplir con todos los objetivos fijados (Chiavenato, 2011).

Si se logra que la empresa en cuestión, comprenda la importancia de que la capacitación y el desarrollo no se tratan de un gasto innecesario, sino de una inversión más productiva, promoviendo resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad, productividad en la organización y en lo propio con el trabajador.

La capacitación persigue ocho propósitos fundamentales:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño, propósito fundamental de la capacitación.
- Resolución de problemas, aportando mayor capacidad para que las personas lo hagan por sí mismas.
- Habilitar para una promoción, utilizando la capacitación como un instrumento de desarrollo.
- Actualizar conocimientos y actividades, superponiéndonos al cambio constante.
- Preparación integral para la jubilación.

Los beneficios que se pueden alcanzar comprendiendo la importancia de la capacitación:

- Incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Desarrolla una alta moral en los empleados.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Reduce la necesidad de supervisión.



- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.

Con todo lo anterior, la capacitación al personal debería ser fundamental, ya que es un factor importante que ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio en la organización. Es indiscutible la trascendencia que tiene la capacitación laboral como inversión empresarial en una empresa para lograr crecimiento a nivel técnico, de cultura organizacional, de competencias y de imagen empresarial (Chiavenato, 2011).

2.7 Enriquecimiento del puesto:

Un aspecto que ayuda enormemente a mejorar los niveles motivacionales dentro de la organización es el enriquecimiento de los puestos. Justamente este hace referencia al impulso del colaborador a través de la supresión de diversos controles, derivando en un mayor nivel de autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo, suministrándole al mismo tiempo nuevas tareas para acortar la posibilidad de inproductividad. Así se le pueden brindar las oportunidades de crecimiento, mejorando su aversión al riesgo y permitiendo un cumplimiento de sus objetivos de manera más eficiente (Bohlander, Snell y Sherman, 2018). Empero es fundamental diferenciar la manera en la



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

que se lleva adelante este proceso, ya que puede suceder un enriquecimiento vertical, es decir aumentar los niveles de jerarquía y autoridad en una empresa, en lugar de desarrollar un crecimiento horizontal, es decir el propio enriquecimiento de puestos. Además, este proceso no es aplicable a todos los puestos por igual, ya que existen diversos puestos que requieren de un mayor control y seguimiento que otros, en donde se genera una imposibilidad casi completa para asignar mayores niveles de autonomía, como también de sumatoria de actividades (Díaz Escude y Curi, 2015).

De esta forma puede decirse que el enriquecimiento de puestos refiere puntualmente a la modificación de los puestos de trabajo de manera tal que el mismo presenta aspectos superadores y motivacionales para el trabajador, en donde el objetivo del proceso es aumentar el nivel de motivación, satisfacción y productividad laboral (Porret Gelabert, 2010).

De acuerdo a Porret Gelabert (2010) las organizaciones, al momento de enriquecer sus puestos, deben tener en claro una serie de factores que permitan así brindarles mayores niveles de responsabilidad y autodirección a sus empleados. Dichos aspectos tienen que ver puntualmente con las necesidades y requerimientos, además de las cualidades actuales de cada puesto, tales como la variedad de operaciones necesarias para llevar adelante la labor;



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

la importancia de la tarea; en nivel de autonomía con el que cuenta el puesto; la información requerida para mejorar el rendimiento; la claridad de los objetivos de cada puesto.

En base a lo planteado puede decirse entonces que el enriquecimiento de puestos está estrechamente ligado al proceso de motivación de empleados, ya que sin esta última, los objetivos de la organización difícilmente puedan concretarse de manera eficiente. Aquí se retoma lo planteado al inicio del capítulo al expresar que las empresas consideran al recurso humano como el capital más valioso e importante, y que su gestión administración es una de las funciones vitales para el sostenimiento de la organización. La manera en la que sea gestionada la motivación del empleado permitirá al mismo tiempo plantear los niveles de desempeño esperados, pudiendo de esta manera crear una red de seguimiento y control eficaz a lo largo de todos los puestos de la empresa. Aquí tanto la dirección como el departamento de recursos humanos debe conocer las expectativas y deseos individuales de sus colaboradores a fin de promover una maximización en sus cualidades técnicas y genéricas, motivando su crecimiento profesional y personal, además de la máxima contribución a las metas organizacionales (Porret Gelabert, 2010).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

2.8 Desarrollo profesional

La organización demandara el desarrollo de sus miembros, así como sus miembros demandaran oportunidades para su propio crecimiento a la organización.

Es necesario para el desarrollo del personal que dentro de la empresa se tenga en cuenta la carrera profesional de sus empleados. Es importante para la organización tener este aspecto en cuenta ya que el mismo tiene una importancia fundamental para determinar el reclutamiento interno, el cual comparte con la selección y reclutamiento externos los criterios de eficiencia y equidad (Alles, 2011).

Todo desarrollo de las personas se da en un contexto en el hacer de estas, por lo tanto la organización tendrá un rol decisivo en este proceso. Ya sabemos que el desarrollo es personal de cada trabajador, pero no podemos obviar que la empresa adquiere ciertas responsabilidades que nacen de la manera en que crea condiciones que favorezcan o desfavorezcan el desarrollo, creando influencias en el contenido del desarrollo, en su dirección y en su ritmo. Por lo tanto, el sistema de capacitación del que dispone una empresa será uno de los factores decisivos de este fenómeno (Alles, 2011).

Debemos buscar conseguir que las necesidades de la organización coincidan con las de los individuos estableciendo un contexto favorable, identificando las oportunidades



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

profesionales y los requerimientos del puesto, calibrando el potencial de los empleados, generando iniciativas para el desarrollo de carrera(Alles, 2011).

El profesional de recursos humanos aspira a formar personas logrando que generen mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo; adecuándose al perfil de conocimientos, habilidades y competencias requeridos para el puesto que ocupa. Puestos y requisitos que permanentemente sufren cambios, derivados, a su vez, de los cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean (Alles, 2011).

Conforme se han enunciado los conceptos clave referidos al crecimiento profesional y aspectos motivacionales en cuanto a la gestión del recurso humano, es fundamental desarrollar dentro de la organización una adecuada descripción de cada uno de los puestos. Esto permite llevar adelante una planificación en cuanto a las necesidades demandas de formación, niveles de profesionalización y desempeño de los colaboradores, a fin de contribuir con las metas a largo plazo de la organización (Alles, 2011).

2.9 Descripción de puestos

De acuerdo a Chiavenato (2011) la descripción de puestos requiere de un análisis previo respecto a cada puesto que se presente en la organización, además de la descripción de los mismos, ya que de este proceso devienen los requerimientos que cada puesto



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

demanda para su correcta ejecución. En este sentido, Chiavenato (2011) expresa que la descripción de un puesto es la representación de las funciones, actividades y responsabilidades principales de un puesto, como así también los requerimientos en cuanto a la clase y nivel de conocimiento para ejercer el puesto.

Por otro lado el análisis y descripción de puesto le permite a las organizaciones ser precisos en cuanto a las actividades relacionadas al reclutamiento y selección, ya que contando con los requerimientos base que cada puesto demanda, puede llevarse adelante un proceso de contratación más eficiente. Al mismo tiempo, y continuando esta línea, al contar con colaboradores idóneos para desempeñarse en los puestos particulares de la empresa, la descripción de puesto permitirá colocar a dichos individuos en sus puestos de una forma más óptima, motivándolos a desempeñarse en él, a capacitarse y desarrollarse profesionalmente, conforme los niveles de funciones y responsabilidades sean claros (Chiavenato, 2011).

Por otro lado Alles (2006) expresa que además de llevar a cabo una descripción de puestos es fundamental crear las relaciones que cada puesto tiene con sus paralelos o divisiones subordinadas, creando así una red de puestos que se encuentre mancomunada en la mejora continua y en el desempeño óptimo de cada colaborador. A su vez Alles (2006)



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

expresa las ventajas que puede apreciar una organización al desarrollar una correcta descripción de puesto, en donde se destaca la posibilidad de crear mejores compensaciones económicas dado a que se clarifican los puestos, mejora el proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación, plantea estándares de desempeño óptimos con la realidad de cada puesto, y es de vital importancia para crear los planes de sucesión.

Una vez que se tiene conformada la descripción de puestos es interesante hacer mención de cuáles son los mejores perfiles que puedan ocupar dicho puesto, es decir del proceso de recopilación de información para precisar cual es la situación en la que se encuentra un actual trabajador o bien qué clase de perfiles deben considerarse para ingresar a ocuparlo. El perfil del puesto explica Richino (2000) no solo se debe a las tareas o actividades que el colaborador desempeñará en el puesto, sino que tiene que ver también con el nivel de comprensión que el individuo posee respecto a la cultura empresarial, de la necesidad específica de la organización y cómo se buscará satisfacer dicha necesidad con un puesto en particular. En este sentido puede decirse que el perfil del puesto estará comprendido tanto por la descripción de las tareas necesarias a realizar, las condiciones o entornos en los que se realizará, el nivel de conocimiento profesional y expertiz, como



también las cualidades humanas referidas a las destrezas, habilidades y factores motivacionales (Richino, 2000).

Una vez entonces que se posee la descripción del puesto, además de la definición del perfil requerido para ocuparlo puede pasarse puntualmente al diseño del puesto, que no es más que la materialización de los análisis y descripciones, es decir la puesta en práctica y en acción de las observaciones realizadas.

2.10 Diseño de Puestos

Chiavenato (2011) expresa que un diseño de puesto refiere puntualmente a las especificaciones puntuales del contenido de un puesto, es decir a la metodología de trabajo, las redes o relaciones que posee con puestos superiores o subordinados, además de la descripción puntual de las responsabilidades y actividades a realizar, que posibilitan en última instancia cumplimentar los objetivos de la organización. El autor expresa que para lograr diseñar un puesto de manera eficiente deben cumplirse cuatro condiciones:

- Descripción del contenido del puesto, esto es la enumeración de las obligaciones que debe desempeñar cada colaborador.
- Las metodologías y procedimientos de trabajo, es decir la manera de encarar las funciones específicas del puesto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

- El nivel de responsabilidad o autonomía para la toma de decisiones, es decir a quien debe responder el ocupante.
- El grado de autoridad, esto es por quien se encuentra supervisado o si dirige desde su puesto a un grupo de personas.

Como se ha explicitado, el capital humano es considerado en la actualidad por uno de los recursos más valiosos con los que cuenta una organización, y es justamente la base de toda organización. Sin la gestión del recurso humano, difícilmente las empresas logren el cumplimiento de sus objetivos y así contribuir al crecimiento, tanto organizacional como de las economías en las cuales se encuentran desarrollando sus actividades. Con la materialización de un correcto diseño de puesto, las empresas podrán gestionar de manera más eficiente a sus recursos, dado a que se concentrarán específicamente en las competencias de sus colaboradores, motivándolos a mejorar su desempeño organizacional, permitiéndoles a estos crecer tanto en niveles profesionales como personales (Alles, 2006).

Aquí puede observarse entonces la interrelación que existe entre las diferentes actividades que puede desarrollar el profesional de recursos humanos, en donde será fundamental para una correcta gestión del capital humano, considerar el pensamiento



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

estratégico, alineando cada uno de los procesos para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales (Bohlander, Snell y Sherman, 2018).

Contar con un personal capacitado, formado y motivado no asegurará el éxito de las organizaciones, pero les permitirá llevar adelante un trabajo estratégico, en donde se podrán identificar los problemas a tiempo para mejorar así el rendimiento de cada uno de los puestos, áreas y en definitiva de la propia organización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Capítulo 3: Metodología de la intervención y diagnóstico

3.1 Diseño metodológico

Considerando que los objetivos de indagación refieren al análisis de los programas de capacitación que lleva adelante la cadena farmacéutica Estrella y que a partir de allí se investigará sobre los programas, objetivos, políticas de capacitación, herramientas y la propia percepción es que en este apartado se describe la metodología de investigación necesaria que se empleó para lograr relevar la información pertinente a cada una de las dimensiones de análisis.

Teniendo en cuenta que las dimensiones responden, como se decía anteriormente a aspectos que necesitarán ser indagados desde la expresividad de sus propios directivos, como así también de sus empleados y al mismo tiempo de la propia dinámica de trabajo es que se emplearán tanto técnicas directas como indirectas y se apelará a fuentes primarias y secundarias. Por ejemplo. Se irá directamente a preguntarles a directivos desde su propia experiencia qué es lo que piensan y describen sobre el desarrollo y capacitación de la cadena. También se utilizarán registros, evaluaciones de desempeño para indagar a cerca de la performance que tienen los colaboradores dentro de la organización. De esta forma se tendrá entonces la fuente primaria y la fuente secundaria.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

En este marco el diseño de investigación será no experimental ya que se abordaron a los objetos de estudio en su propia instancia sin intervenirlos ni manipularlos. A su vez, tuvo un carácter exploratorio y al mismo tiempo descriptivo dado que por momentos se abordaron aspectos que en esta empresa nunca habían sido indagados y por ello el carácter de exploración. En complemento, la descripción refiere a que se trabaja con una temática ya estudiada como es la capacitación pudiendo contrastar aspectos teóricos y prácticos ya estudiados.

El enfoque de la investigación tuvo su carácter acorde a la información relevada; por momentos al relevar información por parte de las propias opiniones de los participantes, evidentemente el enfoque se hizo cualitativo porque la información obtenida de estos actores, no pudo ser estandarizada, medida ni descripta, sino que fue analizada a partir de las interpretaciones y denominadores comunes que se detectaron, en cambio en otros aspectos donde la información si pudo ser medida y clasificada como en los documentos y registros, como así también, las respuestas de los empleados, allí el enfoque tuvo su carácter cuantitativo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

3.2 Participantes

Como bien se viene diciendo, los participantes fueron, los directivos, los empleados y también la dinámica propia del trabajo, así como los documentos y otras herramientas empleadas a los fines de la capacitación.

Para seleccionar cada una de estas muestras se llevó adelante un criterio no probabilístico intencional, esto quiere decir que no hay representatividad en los casos, pero si una intencionalidad a partir de un conocimiento preestablecido de los casos típicos de análisis es decir, se determinaron cuáles eran en su momento los directivos idóneos a los cuales preguntar e indagar respecto a esta temática como así también los empleados y las dinámicas de trabajo, de esta forma, las muestras quedaron establecidas por 3 directivos, el directivo general, el de RRHH y el de almacén. Se abordó a los 22 empleados y se analizaron 5 dinámicas de trabajo.

3.3 Instrumentos

Para el desarrollo de todo el relevamiento y teniendo en cuenta a las 3 muestras, se confeccionaron instrumentos siguiendo técnicas pertinentes a las características de los objetos de estudio.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Para el abordaje de los directivos, la técnica empleada fue la entrevista en profundidad materializada mediante la configuración de una guía de pautas que de esta forma permitió promover una instancia conversacional abierta siguiendo por supuesto las temáticas de indagación sobre los objetivos de capacitación, el desempeño de la capacitación, las herramientas de capacitación sus políticas, entre otros.

Para los registros y las dinámicas de trabajo se implementó como técnica la observación directa y el análisis documental con la grilla de observación y la grilla de análisis respectivamente.

Finalmente, para evaluar la percepción de los empleados se aludió a la encuesta a partir de la configuración de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas y ponderaciones devenidas nuevamente de las variables de estudio.

El modelo de intervención está compuesto por distintas técnicas que tienen como objetivo recabar información. Para nuestro proyecto emplearemos las siguientes:

- Recopilación documental cuya finalidad es la de la obtención de datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados en los propósitos de la intervención.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

- Entrevistas semiestructuradas enfocadas a los altos niveles organizacionales, en la cual el encuestador tiene una lista de cuestiones a investigar derivadas del problema general a estudiar, pero sin sujetarse a una estructura formalizada.
- Cuestionarios pre codificados para los niveles bajos de la organización, donde se formula de manera escrita una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de la empresa permiten estudiar un hecho concreto. Son pre codificadas debido a que las preguntas están formuladas de manera que solo exigen elegir repuestas preestablecidas.
- Observación directa, por parte del responsable de recursos humanos, registrando comportamientos relacionados con el tema a tratar para su posterior análisis y respaldo de los datos obtenidos.

Dicha intervención será aplicada en una población de 22 colaboradores de los cuales se tomara como muestra 20 de ellos incluyendo Directores técnicos, Auxiliares de farmacia y la Gerencia.

El tipo de estudio es descriptivo ya que buscamos identificar características de nuestra población, señalando formas de conducta y actitudes de los mismos y establecer comportamientos concretos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

El análisis de información se llevó adelante siguiendo cada uno de los instrumentos. En la guía de pautas se empleó una tabla de doble entrada sistematizando las respuestas; para el cuestionario se llevó adelante una tabulación de cada una de las respuestas teniendo en cuenta cada una de las ponderaciones y finalmente en el análisis documental y en la observación directa se empleó nuevamente un esquema de doble entrada con las variables e indicadores.

3.4 Conclusión de la metodología

Podemos decir que la intervención es un proceso que, mediante su aplicación, procura lograr llevar a cabo mejoras en los procesos donde se hayan detectado fallas o procedimientos susceptibles de tener mejoramiento o algunos indicadores de posibles problemáticas.

Es por ello que para el proyecto se decidió la orientación hacia el *modelo de intervención*, el cual supone una forma de producción del conocimiento, basada en la reflexión de los propios integrantes de la empresa, para producir cambios necesarios. Se indaga con los colaboradores, es por ello que se persigue el compromiso de los propios integrantes de la organización, enfocando las acciones hacia un trabajo participativo, en el que atienda a las necesidades y expectativas relevadas en la organización y genere una



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional, en este caso correspondería dentro del área de Recursos Humanos.

Se intentara lograr a través de un proyecto de intervención con enfoque mixto lograr una perspectiva más amplia y profunda del tema potenciando la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración.

La intervención conlleva a un cambio planificado y participativo que responde a una demanda detectada en el diagnóstico; decimos que es un cambio planificado debido a que toda intervención, intenta transformar ciertas deficiencias, modificar carencias, ampliar o restaurar normas y valores, formar competencias específicas, satisfacer aspiraciones. Del mismo modo, decimos que la intervención es participativa, puesto que normalmente surge de una necesidad sentida por la organización en sus niveles máximos de conducción, y que luego de incorporada la propuesta debe ser sometida a algún tipo de evaluación permanente. La propuesta, se tiene que concretar en una planificación basada en el diagnóstico y orientada a proponer las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos del cambio. La posibilidad de ejecución de la propuesta depende exclusivamente de las determinaciones que tomen los responsables de la organización.



3.5 Presentación y análisis de datos: diagnóstico

3.5.1 Necesidades de capacitación

A partir del relevamiento realizado con los instrumentos de la entrevista y cuestionario se pudo observar que tanto los directivos, mandos medios y colaboradores, logran destacar los requerimientos en base a las capacitaciones que necesitan para potenciar el funcionamiento del negocio. Puntualmente los directivos se basan en la necesidad en cuanto a áreas específicas de trabajo, tales como el departamento de mantenimiento, depósito y manejo de stock, además de plantear necesidades en cuanto a mejoras en habilidades tales como el trato al cliente, asesoramiento y capacidades comerciales por parte de los colaboradores que se desenvuelven en las sucursales de la farmacia. Luego al indagar a los mandos medios, cada uno desde su perspectiva y su función en la empresa, también plantearon que la empresa no lleva adelante un proceso formalizado en cuanto a la capacitación y formación, sino que este se da en las instancias previas a comenzar a trabajar dentro de la organización, es decir que únicamente le atribuyen una capacitación a aquellos nuevos trabajadores. Además determinaron que requieren de una mejora en sus habilidades comerciales ya que destacan que esta les permitirá contribuir de manera más ordenada a los objetivos que se plantea la dirección empresarial.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Además al momento de indagar respecto al perfil profesional con el que cuentan los mandos medios y colaboradores, se destaca que los directivos le atribuyen un alto nivel en cuanto al grado de profesionalismo dentro de la empresa, describiendo que o bien ya cuentan con un título universitario o que están próximos a obtenerlo dentro de las áreas de incumbencia de los colaboradores. Por otro lado, y retomando lo expuesto en cuanto a la falta de un proceso de formación definido, también se observa que la empresa requiere fundamentalmente de personas con un alto grado de experiencia y de conocimiento técnico, que al no contar con una estipulación de los puestos o del proceso para la decisión de contratación, la capacitación se hace de manera esporádica. Estos aspectos pudieron interpretarse de las entrevistas, especialmente de aquellos puntos que marcaba uno de los directivos:

"Una vez que abrimos las nuevas sucursales la necesidad de cada puesto se hacía más obvia entonces ya lo tenemos definido en cuanto a que es lo que necesitamos, que formación, habilidades y experiencia se requiere. Para la elección llevamos adelante entrevistas, a veces las hacemos grupales junto con Gonzalo otras veces solo el, siempre buscando encontrar y destacar un alto grado de confianza. Las búsquedas las hacemos de manera externa o



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

por conocidos y referentes de nuestros propios empleados. En cuanto al nivel, como te decía, hay un poco de todo, los más profesionales son los que trabajan en la farmacia, sobre todo los Directores técnicos y encargados, las áreas funcionales o bien son estudiantes próximo a recibirse o no cuentan con un título universitario pero si conocimiento y experiencia".

Entrevistado: directivo 2.

Como bien se expresó, el proceso de formación y capacitación se lleva adelante desde un principio informal, ya que no existen mecanismos ni herramientas precisas para realizarlo sino que van planteando las necesidades según se presenten problemáticas en el puesto de trabajo o en los objetivos organizacionales. Es decir que los directivos expresan puntualmente que necesitan de la capacitación para poder mejorar el rendimiento de la cadena de farmacias, pero que al buscar identificar aquellos instrumentos para potenciar este rendimiento se evidencia que carecen de un planteamiento lógico y en lugar de ello van realizando acciones bajo la circunstancia de los hechos, tal como se puede observar en la siguiente expresión extraída de las entrevistas realizadas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

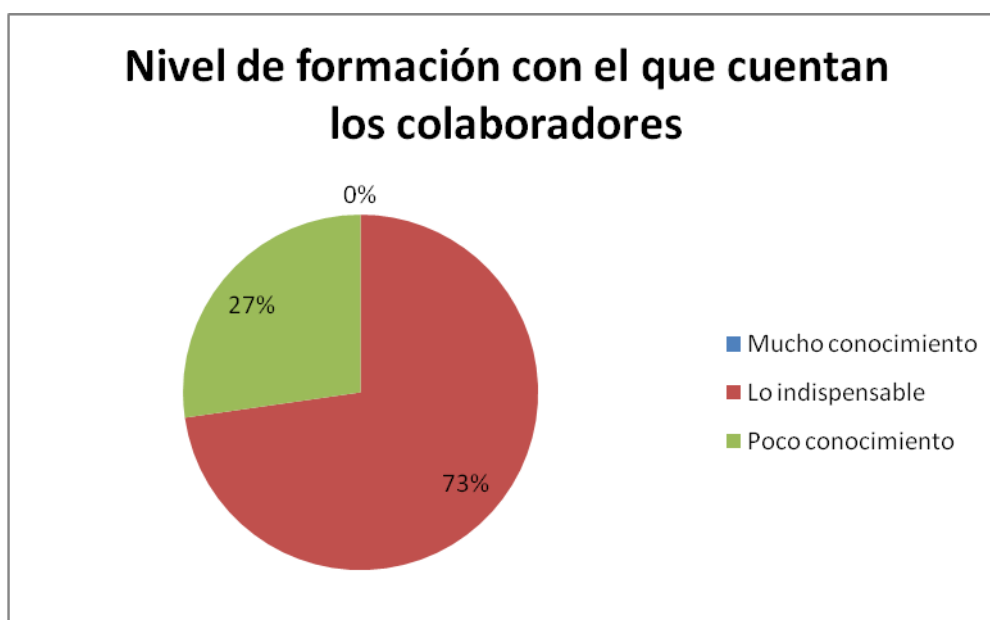
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Para ingresar no tenemos un plan así definido, creo que es fundamental porque terminamos a las corridas buscando ocupar un puesto y esto a veces afecta a cómo te desenvuelvas porque no aplican del todo al puesto, a veces la pega. Y por el nivel profesional siempre buscamos que tengan conocimiento en el área y experiencia, ni hablar de los DT o auxiliares que necesitan tener el título habilitado para ejercer, otras de las cuestiones que vemos es su habilidad de ventas y de trato con el cliente, porque si bien es necesario el título sin estas dos cuestiones no puedes dar un buen servicio".

Entrevistado: Directivo 1.

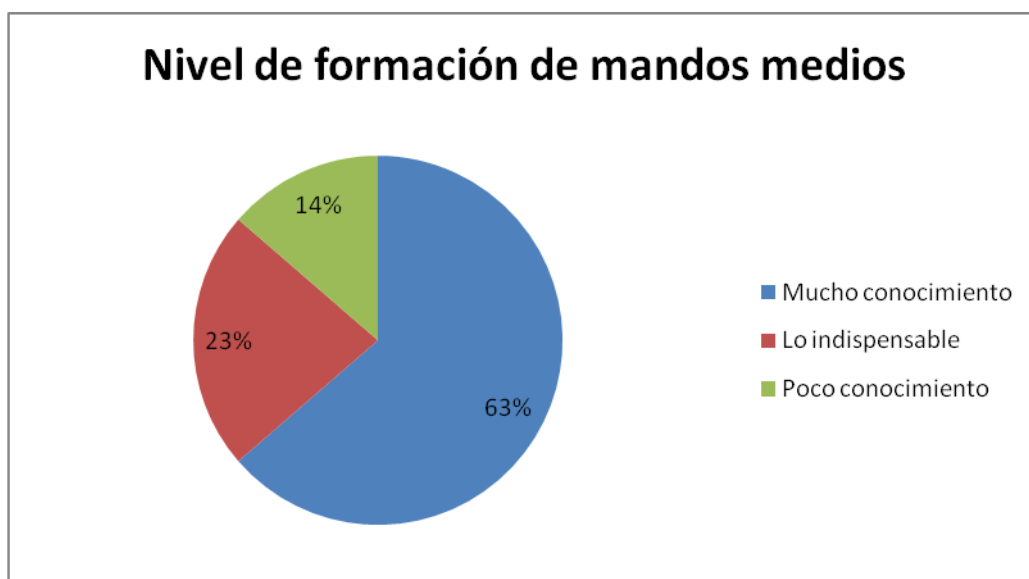
Dentro de esta línea de análisis pudo también advertirse que los colaboradores destacan que no cuentan con un alto nivel de conocimiento para llevar a cabo las diferentes actividades y funciones requeridas en sus puestos de trabajo y para contribuir al cumplimiento de los objetivos. Esto se relaciona con lo expuesto hasta el momento, respecto a la necesidad que presenta la empresa para potenciar las habilidades y capacidades de sus colaboradores, puesto a que los directivos determinan de que los colaboradores y mandos medios presentan un alto nivel profesional carecen de ciertas cualidades que son fundamentales para desenvolverse en sus puestos de trabajo. En el

siguiente gráfico puede observarse este planteamiento ya que los colaboradores destacan que pese a su formación profesional o cuasi profesional en sus áreas de desarrollo, aún no cuentan con un conocimiento y nivel de practicidad para desenvolverse en sus funciones, destacando que ninguno de los encuestados respondió contar con un alto conocimiento.



Por otro lado también se buscó conocer cuál es el grado de preparación con el que cuentan los mandos medios respecto a lo que piensan sus subordinados o colaboradores, encontrando que le expresan un alto respeto a los mismos ya que la gran mayoría respondió

que los mandos medios se encuentran con un alto grado de profesionalismo, capacitación y experiencia en su puesto de trabajo, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



Una vez analizo el perfil y el grado de formación y conocimiento que presentan tanto los mandos medios como los colaboradores de la empresa, fue importante analizar en qué áreas se requiere el perfeccionamiento de sus habilidades, principalmente de las relacionadas a los colaboradores ya que los mismos expresaron contar con un nivel de conocimiento "indispensable" en un 57%.

De acuerdo a lo expuesto por los directivos las principales problemáticas se dan en dos áreas específicas, por un lado el área de depósitos y por otro lado la relacionada con



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

cada una de las sucursales, principalmente en lo referido a las habilidades blandas de asesoramiento y atención al cliente, y habilidades comerciales para la venta.

“Un problema central que tenemos está en el área de los depósitos ahí es fundamental mejorar los procesos, de compra y de seguimiento. Otro es la distribución que viene de la mano. Después tenemos algunas quejas en cuanto a la atención así que es importante mejorar sobre todo esa habilidad que te decía antes, no vender sino la amabilidad, la cordialidad con el cliente, eso te diferencia y por estas cosas te elijen de vuelta, no solo por el precio”. Entrevistado: Directivo 1.

“Yo considero que lo más importante es concentrarse en las habilidades de ventas y de trato justo con el cliente, junto a mi hermano y también con el resto de los empleados, consideramos que este enfoque en la necesidad del cliente es clave, la manera en la que nosotros podamos asesorarlos nos distingue, así que creo que si bien los farmacéuticos tienen mucho conocimiento técnico les falta habilidades más blandas, de trato cordial y comerciales”. Entrevistado: Directivo 2



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

El primero de los casos, es decir el relacionado al área de depósitos se relaciona con la falta de alineación y de procedimientos claros para el trabajo, en donde trabajan desde una inercia generalizada que omite el desenvolvimiento óptimo de los colaboradores. Esta disfuncionalidad del área trae aparejado problemas al resto de la empresa, principalmente relacionadas a las funciones de compras y abastecimiento de las sucursales, además de altos impactos económicos, estos patrones los expone en la entrevista realizada al mando medio encargado del área de depósito.

En mi área de trabajo no hay algo por escrito pero si seguimos un procedimiento, ósea al ingresar la mercadería revisar y controlar las cantidades con los remitos, hacer algún reclamo automáticamente si tenemos un faltante, después como ordenar los productos si son orales, inyecciones, artículos de perfumería o limpieza, después los ordenamos a cada uno por su categoría en su respectiva zona. Se busca que se respete pero a veces en el lío o por que andamos medio a mil se termina ordenado mal o cargando mal al sistema y ahí tienes el problema que te decía antes, parece que falta porque no está donde debería". Entrevistado: Jefe de depósito.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

La segunda área de requerimiento de mejora de habilidades es la referida a los directores técnicos y auxiliares de farmacia, quienes son los responsables de llevar adelante las tareas diarias de ventas en las diferentes sucursales de la empresa. Se destaca que los directivos y los propios trabajadores de esta área requieren de un mejor manejo de estas habilidades blandas, ya que su nivel profesional proviene primariamente del conocimiento técnico. Como bien lo expresaban ambos directivos, contar con las habilidades comerciales en este rubro es fundamental, ya que son uno de los factores que permiten desenvolverse de manera diferente en el sector competitivo y así generar ventajas competitivas, fidelización y recompra de los clientes.

Puede decirse en base a lo planteado que la organización si bien cuenta con un plantel de colaboradores formados profesionalmente y con conocimientos técnicos del sector, carece de las habilidades requeridas para mejorar no solo su desempeño sino el de toda la empresa. Así entonces la empresa cuenta con un alto nivel de necesidad para formar y capacitar a sus empleados en pos de contribuir al cumplimiento de los objetivos, aspecto que se analiza a continuación.



3.5.2 Objetivos de formación

Partiendo del análisis, la segunda variable bajo estudio trato sobre la formalización en cuanto a los objetivos de formación, pudiendo demostrar que no existe una definición concreta en este aspecto, dado a que la organización lleva adelante un proceso de formación circunstancial. Esto se pudo advertir ya que ambos directivos destacaron que desarrollaron una instancia de capacitaciones dirigida especialmente a los miembros de las sucursales para mejorar los índices de ventas, pero que el mismo, al no haber sido definido con un planeamiento claro y una evaluación, los resultados no pudieron observarse materializados. Aquí surge una de las necesidades de la empresa, ya sea a partir de la mejora de las capacidades y habilidades de sus colaboradores como también contar con un proceso de capacitación que no solo se de en las instancias previas a iniciar una nueva relación laboral sino desde un plan de crecimiento personal y profesional.

“Si hacemos cuando tenemos nuevos ingresos, sobre todo para dejar claro las funciones, el puesto, el manejo que tenemos dentro, y estas "políticas" que te comentaba. Después como programas de capacitación así regularmente no, si hicimos una jornada para mejorar las habilidades de ventas porque veíamos algunos indicadores bajos, fue muy enriquecedora y



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

los chicos se vieron muy motivados, el problema creo que fue que al terminar el curso se cayó ese estímulo digamos y volvimos a trabajar como antes". Entrevistado: Director 2

A su vez se destaca que los colaboradores, principalmente los mandos medios, son ellos mismos quienes buscan capacitarse y formarse en otras aristas relacionadas a sus puestos, es decir que lo hacen puertas afuera de la organización, lo que plantea la problemática de la falta de predisposición y de estímulos para el crecimiento personal de los empleados. Además, los directivos esperan mejores resultados por parte de sus equipos de trabajo, sin embargo al no contar con parámetros ni lineamientos claros en cuento a las necesidades de formación difícilmente puedan observar cambios verdaderos en el rendimiento y desempeño de sus colaboradores.

La verdad que son pocos los espacios de capacitación que se brindan, eso lo solemos hacer cada uno por su cuenta, haciendo cursos o seminarios que nos aportan en lo personal y podemos volcarlo después en el trabajo diario. Sí se hicieron unos cursos para los empleados de las sucursales, sobre todo referidos a las ventas porque los dueños estaban un poco preocupados por el nivel de ingresos. No tuvo mucho efecto positivo que



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

digamos, yo creo que fue sobre todo porque se hizo así como para fomentar pero no se planeó y tampoco hubo una retroalimentación en serio".

Entrevistado: Encargado de Recursos Humanos.

Además de lo mencionado se ha logrado advertir que la empresa además de no contar con un proceso formalizado para el desarrollo de capacitaciones, tampoco presenta un lineamiento y definición concreta respecto a los objetivos de la empresa y de cada uno de sus colaboradores. Principalmente se concentran en parámetros relacionados al nivel de venta, ya sea general o específico para cada una de las sucursales en funcionamiento.

"Los objetivos los concentramos sobre todo en la cuestión comercial, tenemos planes para continuar con la expansión de la cadena asique necesitamos si o si contar con buenos ingresos y estables. Después tenemos planteados los objetivos por sucursal y para cada empleado de acuerdo a su nivel de experiencia y de resultados pasados. Lo que evaluamos así de forma estricta es el volumen de ventas alcanzadas, y la cantidad de clientes que consulto o entro pero no compro. Después cada supervisor se encarga de evaluar cómo se desenvuelven los auxiliares y se les va llamando la atención o charlando con ellos". Entrevistado: Directivo 1.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

Al mismo tiempo se evidencia que los trabajadores, mandos medios y colaboradores, tienen un alto conocimiento de las prioridades de sus puestos, pero que el mismo fue únicamente explicado en el momento de ingreso a la empresa o por la simple experiencia con la que estos cuentan, demostrando así nuevamente el trabajo de manera informal en lo que respecta a la organización y la formación de los colaboradores para contar con un mejor rendimiento de trabajo e índices de rentabilidad esperados.

“No, si son conocidas por todos, sabemos en el puesto en el que estamos y las cuestiones están claras pero porque son de público conocimiento, diría que lo que mejor formalizado esta es lo referido a los colaboradores, ahí tienes dos o en algunos casos tres puestos, por ejemplo el encargado, el DT y los auxiliares, en esos casos considero que las pautas de trabajo y de los objetivos están claras, pero en lo que respecta a las cuestiones más funcionales no tanto. Por ejemplo yo conozco qué objetivos se tienen de mi área, simplemente hago tareas más bien rutinarias”.

Entrevistado: Encargado de Recursos Humanos.

Dentro de este análisis respectivo a los objetivos de formación y de los puestos de trabajo, también se pudo evidenciar de que no existe un conjunto de normativas o políticas



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

claras que rijan el desarrollo normal de las funciones, nuevamente llegando al análisis de que son los propios colaboradores que por su experiencia en el puesto o en otras área de desarrollo, conocen lo que se espera de ellos y deben realizar para lograr así el cumplimiento de las metas esperadas por sus directivos. Sin embargo, se destaca que existen ciertas políticas las cuales están definidas en cuanto a la relación laboral, principalmente en cuanto a políticas de ausentismo u horarios de ingreso, además de algunas pautas respecto a las incumbencias comerciales, tal como lo exploya uno de sus directivos en el siguiente enunciado:

"Tenemos políticas que se rigen sobre todo en las cuestiones generales del trabajo, como horarios de ingreso, descansos en la jornada, días libres. Después sobre todo cuestiones más operativas, como recepción de mercadería, cómo ubicarlos en el depósito, traslado, reclamos a proveedores, y después si en cuanto a las políticas comerciales, cuestiones de cobro, medios de pago, obras sociales, etc. De igual forma estas políticas son conocidas por todos y eso después te desorganiza, por ejemplo formalizadas así como me decías vos sobre todo lo referido a la jornada laboral y comercial, después en recepción y manejo de mercadería no, y ahí



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

según el criterio de cada uno se van haciendo las cosas y se arma un lío".

Entrevistado: Directivo 2.

Puede aseverarse entonces que ante una falta en cuanto a las políticas de trabajo y a los objetivos, difícilmente la empresa pueda pactarse un planteamiento de las cuestiones en donde debe mejorar, que si bien las tienen identificadas, no logran materializar una herramienta o instrumento preciso para mejorar las cualidades y habilidades de sus colaboradores.

3.5.3 Enfoque de la capacitación

Dentro del estudio del proceso de formación que es realizado por la empresa y continuando con el planteamiento de que llevan adelante un desarrollo poco planificado y clarificado en cuanto a las metodologías a aplicar, se advierte que el nivel jerárquico a quienes le dan una mayor importancia para mejorar las capacidades refiere al operativo, principalmente a los empleados que se desenvuelven en las sucursales de la cadena de farmacias. Tal como se ha planteado anteriormente, tanto los directivos como los mandos medios relacionados al área de recursos humanos, plantean que es una necesidad fundamental contar con personal competente para desarrollar acciones que se encuentran arraigadas a capacidades vinculadas al trato hacia el cliente, su asesoramiento y cierre de



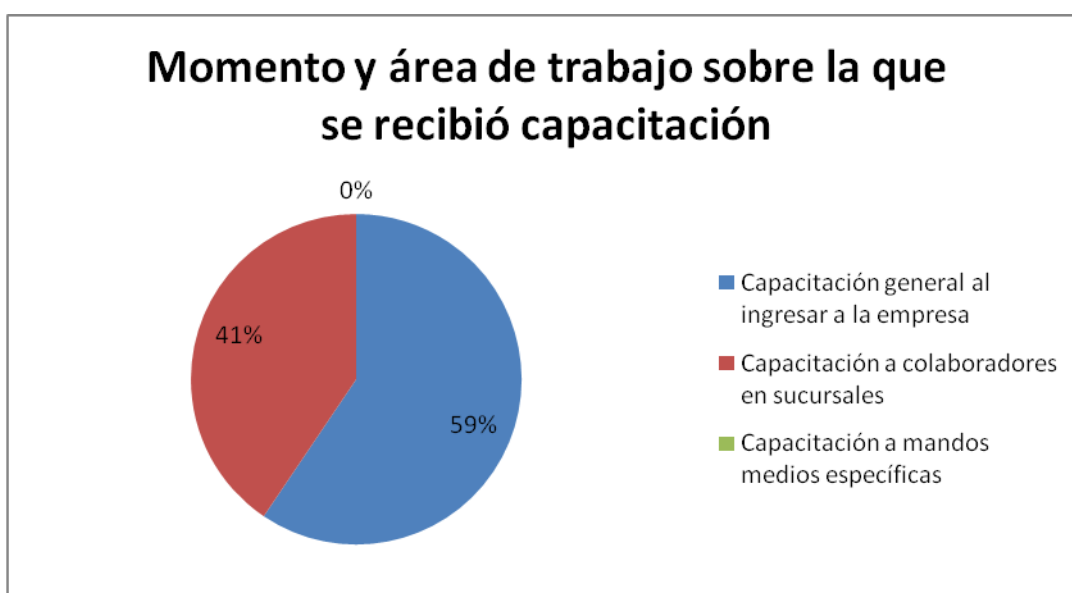
Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

ventas, ya que contar con un amplio conocimiento técnico no deja destacar la capacidad de acompañamiento que una farmacia debe desarrollar para con sus clientes.

En esta línea también es destacable el bajo nivel de procesos para desarrollar la carrera de los empleados dentro de la organización, destacando nuevamente que son ellos mismos quienes buscan, a partir de medios externos, una gama de alternativas que les ayude a mejorarse personalmente y en sus puestos de trabajo. Este es un resultado alentador, puesto a que determina el potencial que presentan los colaboradores, dispuestos a mejorarse pero que se encuentran sin un enfoque por parte de la empresa, es decir que la dirección espera mejores resultados sin una aplicación consecuente de un proceso de capacitación constante. En este sentido, también se menciona que la capacitación es comprendida por los directivos únicamente como la instancia previa al ingreso de un nuevo colaborador a la empresa, lo cual es bien planteado dado a que es un requerimiento la preparación y el desarrollo del individuo previo a la instancia de comenzar sus actividades, pero no existe luego un plan definido de manera concreta que exprese las cualidades que deba ir tomando un colaborador a los fines de mejorar su desempeño. Estas particularidades pueden observarse en el siguiente gráfico, en donde se observa que todos los empleados

han transitado por la etapa mencionada, sin embargo solo los colaboradores, en este caso Directores Técnicos y auxiliares de farmacia han presentado una capacitación como tal.



Además de lo señalado, es fundamental destacar que estas capacitaciones se llevaron adelante desde una circunstancia que atravesaba la empresa y en ningún momento se plantearon los lineamientos respecto a verdaderamente que cualidades y habilidades enseñar, cómo hacerlo y cuáles eran los resultados esperados, siendo estos, el aumento de las ventas pero bajo ningún parámetro establecido. En consiguiente, los directivos aún cuentan con el incentivo de reanudar esta clase de jornadas, aun conociendo que no ha tenido éxito, es decir que se hace un malgasto de los recursos y de los tiempos, tanto



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

empresariales como de los empleados, ya que estos no logran incorporar las habilidades que se buscan generar en ellos.

“Estamos pensando junto con Gonzalo relanzar algún programa de capacitación para los encargados y los chicos de atención y ventas, para estas cuestiones que venimos charlando (habilidades de venta y atención al cliente)”. Entrevistado: Directivo 2.

Ahora bien, como se ha expuesto, también existe una necesidad en cuanto al desarrollo de capacitaciones para el área de depósito, ya que esta presenta ciertas falencias relacionadas a la falta de procedimientos claros y de pautas de trabajo, lo que genera un entorpecimiento en el funcionamiento armónico del resto de funciones y de áreas de trabajo. También se destaca nuevamente la carencia en cuanto a los objetivos de formación, ya que no contar con objetivos para cada puesto de trabajo, además de los requerimientos en cuanto a habilidades de manera formalizada difícilmente se pueda contar con objetivos de formación profesional.

“Al no tener un programa predeterminado de capacitaciones no se tienen objetivos. Si hay cuestiones que están identificadas y son conocidas por todos, como decía antes lo relacionado al depósito y sobre todo los



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

empleados de las sucursales en ventas y asesoramiento y trato con el cliente". Entrevistado: Encargado de Recursos Humanos.

Dentro de esta línea de análisis se pudo evidenciar que existe un bajo nivel en cuanto a la capacitación propiamente dicha, ya que los procesos, las funciones y actividades en lugar de ser enseñadas a partir de un procedimiento claro son más bien explicadas por los superiores a sus subordinados, destacando que los mismos directivos conocen que es una de las aristas en donde no han logrado concentrarse, tal como lo expone uno de sus directivos.

"Diría que se explica, se va mostrando como es el funcionamiento adentro, las relaciones entre las tareas, el sistema que usamos, pero como plan de capacitación no tenemos. Nos concentramos más en ir desarrollando las cosas al momento, nos ha costado concentrarnos ahí".

Entrevistado: Directivo 1.

En este sentido, también se observa que el proceso de toma de decisiones se encuentra ligado principalmente a los directivos, quienes delegan en un bajo rango las decisiones a los mandos medios, encontrando un bajo grado de participación por parte de los colaboradores en la toma de decisiones, además de que se puede atribuir un estilo de

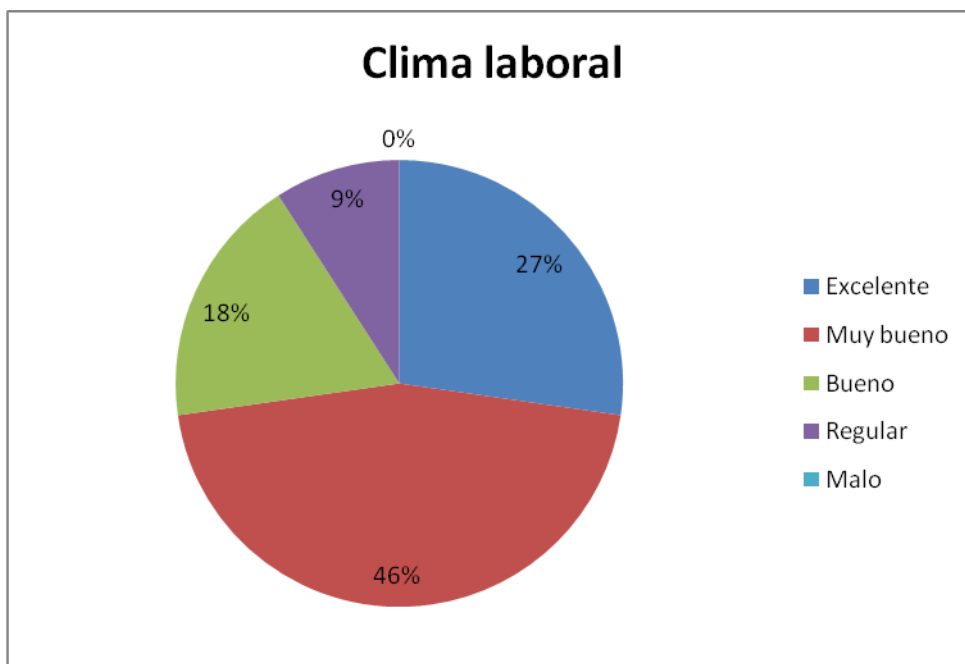


Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

liderazgo tradicional en lugar de la realización de un espacio acorde y ameno a las relaciones interpersonales, pese a que los colaboradores y mandos medios describen que el clima laboral es relativamente muy bueno.

“Las decisiones grandes digamos se las comunican a mi encargado de sucursal, ellos nos pasan las directrices para que nosotros nos amoldemos. Algunas cuestiones como el ordenamiento y la forma de atención si tenemos libertad para tomar decisiones, pero siempre buscamos alinearnos a lo que nos dicen, sino después no hay buenos resultados y somos nosotros los responsables directos”. Entrevistado: Auxiliar de farmacia.



3.5.4 Percepción de los colaboradores respecto a la capacitación

Una vez determinado el grado de necesidad con el que cuenta la empresa se buscó conocer cuál es la percepción con la que cuentan los empleados de la farmacia acerca de las diferentes instancias de capacitación que se han realizado. Como bien se ha descripto, la empresa carece de un proceso formalizado en cuanto al desarrollo de un proceso de capacitación eficiente y el mismo es llevado adelante desde una inercia y ante las circunstancias adversas que se le presentan, primariamente en lo relacionado a los niveles de ingresos. Por su parte los mandos medios responden a una necesidad imperante para sus



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

puestos de trabajo ya que es fundamental contar con estos espacios y no desarrollarlos desde sus propias iniciativas.

“Creo que en esta área es importante hacer capacitaciones, tenemos problemas en cuanto al stock y eso se asocia después con el tema de la distribución y las compras de medicamentos”. Entrevistado: Jefe de depósito.

Por el lado de los colaboradores de la farmacia también destacan la necesidad de contar con los espacios para el mejoramiento de sus habilidades, en donde uno de los casos analizados responde que las instancias que la empresa ha desarrollado en el pasado si les han ayudado y que sería muy bueno continuar con estos procesos.

“Mira desde la experiencia que hemos vivido creo que somos nosotros los que atendemos la farmacia. Nos brindaron una capacitación que nos sirvió mucho para observar y autoevaluarnos así poder mejorar. Creo que nos hubiese gustado a todos seguir con el programa porque nos venía ayudando mucho, pero hubo algunos inconvenientes y se dejó de dar. Creo que si nos desenvolvemos bien pero se quieren otros niveles de

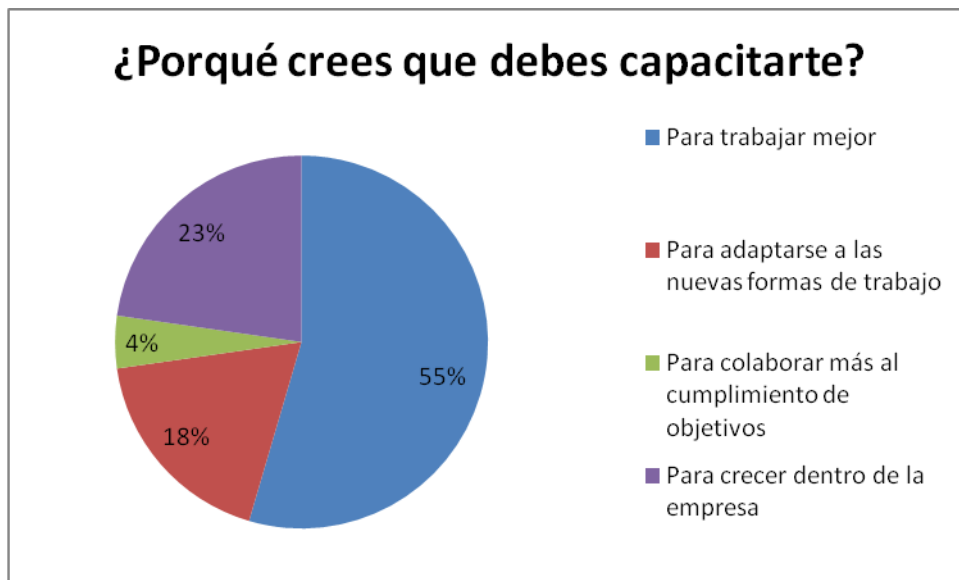


Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

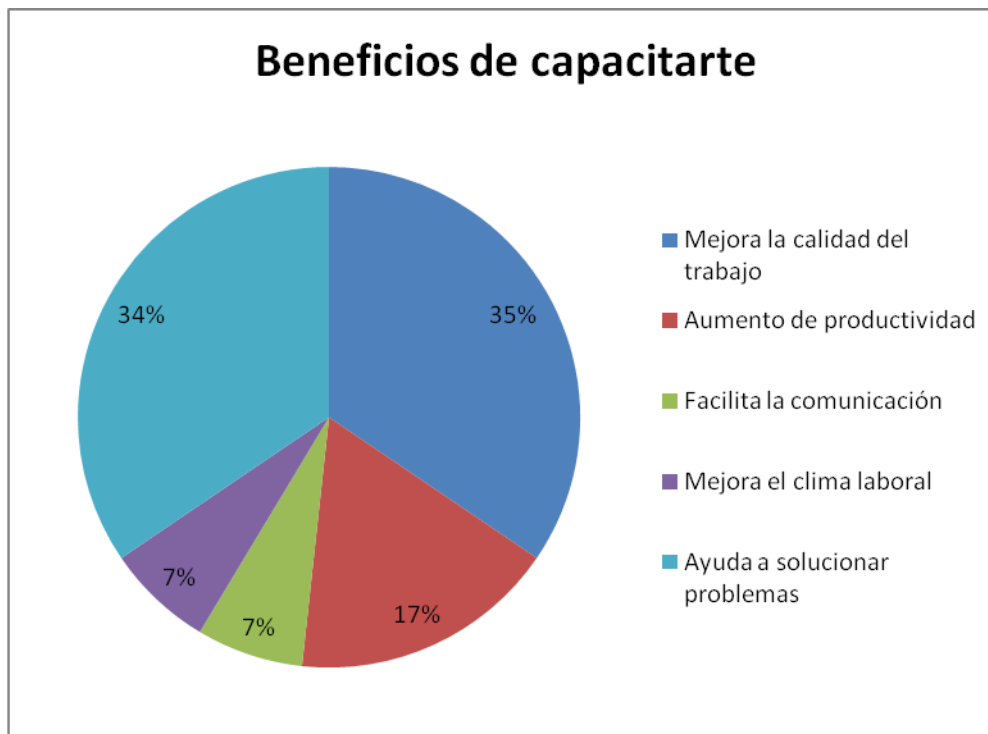
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

ingresos, eso es lo que siempre nos comunica nuestro encargado, que tenemos que mejorar en ese aspecto". Entrevistado: Auxiliar de farmacia

A partir de lo descripto puede decirse que los miembros de la organización cuentan con la necesidad de continuar con el desarrollo de las capacitaciones, ya que indican que las instancias les han ayudado a desenvolverse mejor en sus puestos de trabajo y también a realizar una autopercepción de su desempeño. Este es uno de los factores por los que los miembros de la empresa se decantan cuando se refieren a los procesos de capacitación, es decir al mejoramiento de sus habilidades para poder trabajar de forma más eficiente, además de que expresan que estas jornadas les pueden atribuir una oportunidad de crecimiento dentro de la organización ya que estos se encontrarán más preparados ante las adversidades y desafíos de sus nuevos puestos de trabajo.



Por otro lado también se observa que los colaboradores plantean que el objetivo primordial que presenta el proceso de capacitación hace a la resolución de situaciones problemáticas de manera sencilla, que se ve asociado a una mayor calidad en cuanto al trabajo realizado.



Puede atribuirse también una concepción y percepción por parte de los trabajadores alta en cuanto a las necesidades de contar con un proceso de capacitaciones constante, el cual este planteado no solo a la mejora de los procesos y del trabajo organizacional sino también en el crecimiento profesional y en las nuevas oportunidades de trabajo dentro de la empresa. Como bien lo explyan sus directivos, tal como se demostró en apartados anteriores, la estrategia organizacional se encuentra dirigida en una mayor expansión de su cadena de farmacias, por lo que contar con personal capacitado es uno de los mayores



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

requisitos, en donde los propios colaboradores actuales pueden convertirse en mandos medios, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos personales.

“Creo que no. Mira la capacitación esta de ventas se dio sobre todo porque nos comunicaron que veníamos en baja en relación a los objetivos que querían los dueños. Eso nos afectó mucho en lo personal porque creíamos que no estábamos trabajando bien. Creo que faltó empatía en cómo comunicar el tema de que íbamos a hacer la capacitación. Si existieran las reglas claras se hubiesen evitado conflictos y quizás haber mejorado nuestro desempeño. Evaluaciones cero, es más se cortó la capacitación sin terminarla”. Entrevistado: Auxiliar de farmacia.

3.5.5 Conocimiento de puestos de trabajo

El último aspecto a analizar refirió al grado de conocimiento con el que cuentan los colaboradores respecto a sus puestos de trabajo. Puede advertirse que el conocimiento se encuentra, ya que los diferentes miembros de la empresa, sean mandos medios u colaboradores, saben sus funciones, actividades y responsabilidades, sin embargo al no contar con las políticas o con una definición de puestos clara, en muchas ocasiones se



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

genera un desperfecto en la funcionalidad del negocio, ya sea en su casa central, como en el resto de las sucursales.

Sobre todo nos desenvolvemos según lo que nos van comunicando.

Cada uno conoce su puesto de trabajo entonces se va basando en eso, en la experiencia digamos, pero hay algunas cuestiones que siempre quedan sin tocar y a veces se es un poco desorganizado porque terminamos haciendo un poco de todo. Entrevistado: Auxiliar de farmacia.

Ahora bien, puede decirse en base al comentario exployado que los colaboradores trabajan desde una inercia y no desde una descripción pautada de sus puestos de trabajo, lo cual ocasiona en muchos casos desorganización y frustración a la hora de desenvolverse en su puesto, ya que como bien lo expone uno de los colaboradores muchos realizan actividades similares sin lograr observar las diferencias en cuanto a los puestos y a los niveles jerárquicos a los que pertenecen.

Además se observa que los directivos destacan que no existe una definición concreta de este aspecto y que esto genera algunas condiciones adversas, principalmente las relacionadas al desempeño de sus trabajadores y a la moral de los mismos, por lo que se plantean la idea de llevar adelante esta formalización. Sin embargo, se advierte que la



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

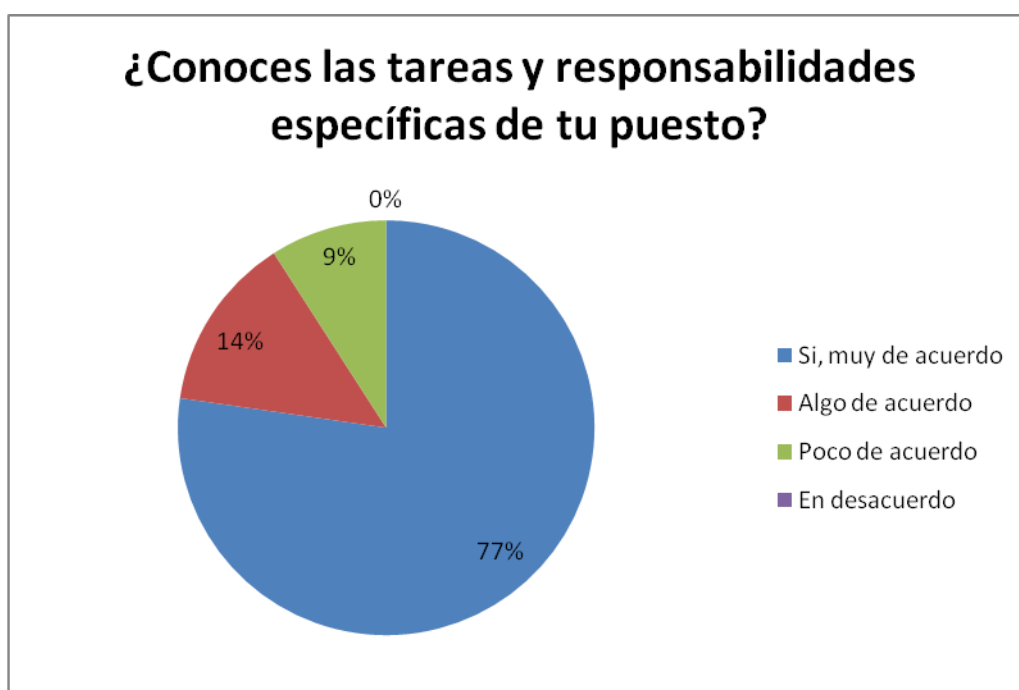
empresa no cuenta con las herramientas ni mecanismos para llevar adelante el proceso de una forma organizada y contribuir a mejorar el desenvolvimiento y habilidades de sus colaboradores.

“No hay un detalle propiamente dicho, cuando empezamos a abrir nuevas sucursales la necesidad de puestos, de acuerdo a la dimensión del negocio las teníamos más en claro. La idea se rige en lo que cada uno pueda aportar desde sus conocimientos, formación y experiencia. Hay por supuesto ciertas líneas en cuanto a que funciones y decisiones tomar, que esto te lo dice el propio puesto de trabajo, por ejemplo los auxiliares, se concentran justamente en auxiliar en ayudar a que el funcionamiento sea el óptimo, que se mantenga el orden en el trabajo y esas cuestiones, pero si quizás al no tener las cosas definidas es importante clarificarlas para evitar así pérdidas de tiempo o distracciones que no hacen al puesto específico”. Entrevistado:

Directivo 2.

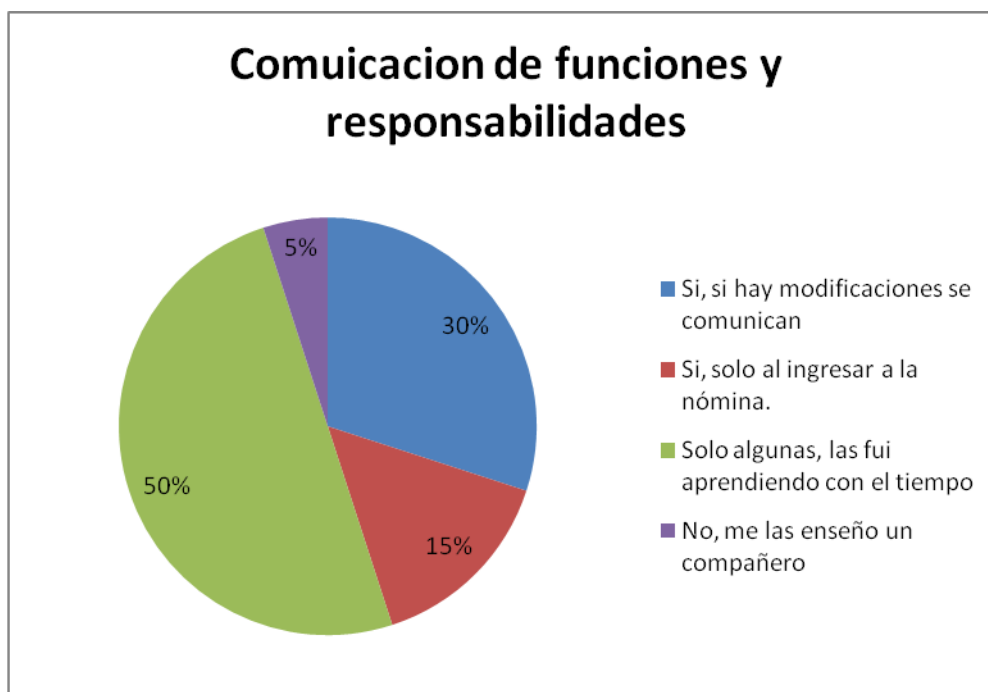
Dentro de esta línea de análisis se puede decir que si bien la empresa no cuenta con la definición concreta de los puestos de trabajo, como bien se ha exployado anteriormente, tanto los mandos medios como los colaboradores cuentan con un alto conocimiento en base

a las actividades que deben realizar, situación generada por la experiencia en el puesto de trabajo, que permitió decantar las funciones a desarrollar.



Al mismo tiempo, al no contar con una definición clara de los puestos, difícilmente la organización pueda desarrollar un análisis preciso de las cualidades o habilidades verdaderas que requieren sus colaboradores y de esta forma diseñar un procedimiento de capacitación que ayude a estimular el crecimiento personal y profesional. Además los propios colaboradores expresan que al no contar con un manual de descripción, las

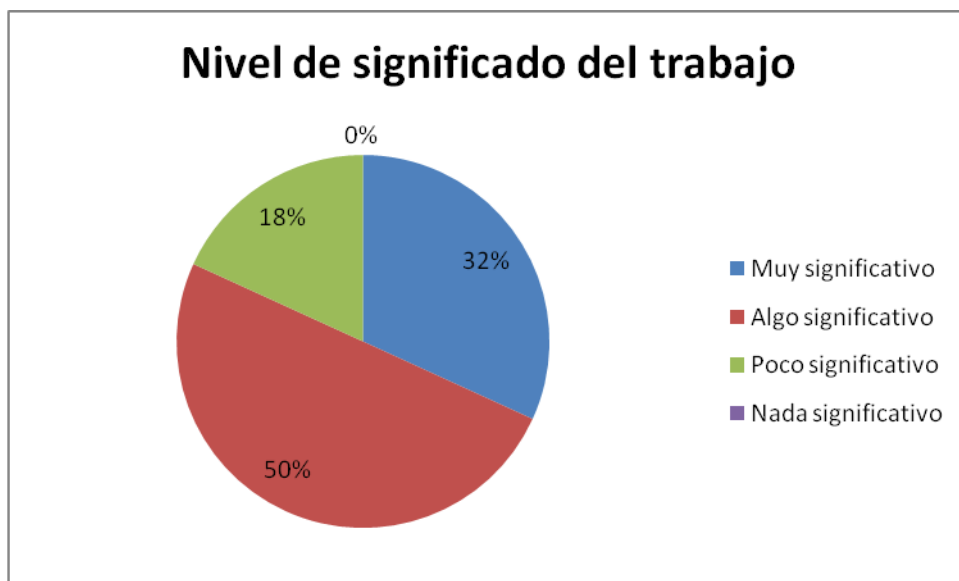
diferentes decisiones, que son tomadas principalmente por los directivos, son comunicadas al resto de los niveles jerárquicos a partir de una verticalidad que genera la pérdida de información y que por estas razones no pueden desenvolverse de manera correcta en sus puestos de trabajo.

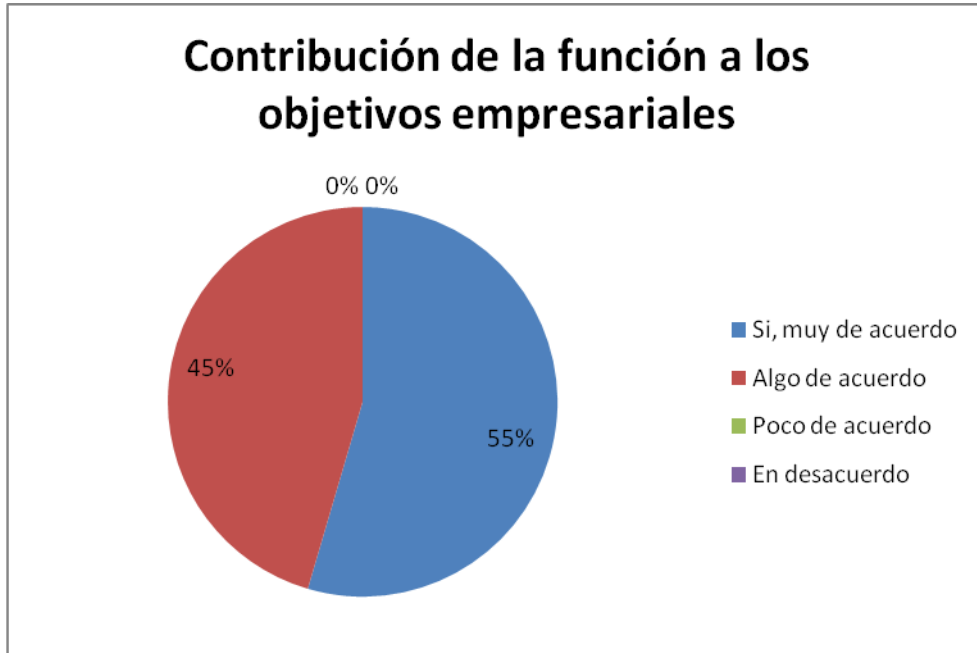


Ahora bien, no contar con el manual de puestos o con un diseño de programas de formación y capacitación, no ha desalentado a los colaboradores a encontrar mejoras y perfeccionarse en pos de un mayor rendimiento y desempeño dentro de sus funciones



específicas. Esto es una gran fortaleza por parte de la organización, es decir el capital humano con el que cuentan, ya que consideran que sus puestos de trabajo contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y que es fundamental contar con un poderío de sus habilidades, ya que las mismas les permitirán darle más beneficios a la organización y crecer ellos como personas.







3.6 Conclusiones Diagnósticas

Una vez desarrollado el apartado de los resultados, de acuerdo a cada una de las variables bajo análisis, pueden destacarse ciertas conjeturas relacionadas a la circunstancia en la cual se encuentra actualmente la organización, desde el análisis del perfil profesional de recursos humanos:

- Bajo grado de formalización de la estructura organizacional, lo cual afecta a los procedimientos y al desarrollo de los colaboradores de manera eficiente.
- Alta dependencia de la toma de decisiones de la dirección, ya que el proceso se encuentra concentrado en dicha área, quitándole protagonismo al resto de mandos medios.
- Necesidad de definición y formalización de puestos de trabajo.
- Requerimiento de definición de políticas de trabajo.
- Alto perfil profesional de los colaboradores, con un gran porcentaje de habilidades técnicas pero bajo manejo de habilidades blandas, principalmente en la toma de decisiones y asesoramiento al cliente.
- Amplia concentración en objetivos de ventas para aportar programas de capacitación.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

- Mandos medios y colaboradores, comprenden la necesidad de mejorar las habilidades y capacidades de acuerdo al puesto que ocupen.
- Los directivos advierten el requerimiento de capacitaciones, pero no cuentan con las herramientas y mecanismos para desarrollarlas.
- Necesidad de capacitar a mandos medios y colaboradores, a partir de un programa de desarrollo y crecimiento personal y profesional.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Capítulo 4: Plan de Intervención

4.1 Introducción

Teniendo en cuenta la problemática que atraviesa la organización desde su falta de esclarecimiento en las políticas, pautas y descripción de puestos las cuales afectan a la productividad y eficiencia de sus colaboradores, se ha logrado evidenciar que existe una carencia en cuanto a programas específicos para dotar a los trabajadores de mecanismos e instrumentos que potencien tanto su nivel profesional como personal. Al contar con una baja estandarización de los puestos, los mandos medios han perdido protagonismo en sus áreas de trabajo, además de que el nivel operativo no ha contado con la oportunidad de potenciar sus habilidades más allá de las técnicas y genéricas al puesto, quedando en evidencia una carencia de capacidades y habilidades blandas, requeridas para los puestos de atención al cliente.

Analizada la problemática ante la que se encuentra la empresa se busca desarrollar un plan de intervención que beneficie a la misma en torno a un mayor ordenamiento, clarificación de políticas y pautas de trabajo, además del crecimiento profesional y personal



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

de sus colaboradores, especialmente de aquellos que se desenvuelven en las líneas operativas.

En este sentido se plantean tres programas alineados en la mejora de las habilidades y capacidades de los colaboradores gracias a un ordenamiento de las actividades de la empresa. El primer programa estará abocado a la definición de las políticas de recursos humanos y al diseño de los puestos de trabajo del área operaria, esto es a los directores técnicos y a los auxiliares de farmacia, debido a que se encontraba una deficiencia en su detalle. Para ello se promueve el establecimiento de un cronograma de actividades, que serán desarrolladas en conjunto con los mandos medios, buscando profundizar en las áreas grises que presenta la organización. Luego se desarrolla la materialización de los puestos de trabajo, definiendo las actividades, funciones esenciales y genéricas, además de los objetivos de cada puesto que permitirán realizar un análisis de desempeño más pormenorizado.

El segundo programa se encuentra abocado a la intervención sobre el diseño de un plan de capacitación y desarrollo de las habilidades profesionales, tanto para los mandos medios como para el nivel operario. Para ello se llevarán adelante un conjunto de tácticas relacionadas al análisis específico de las necesidades de los colaboradores, definición de las



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

temáticas a abordar, elección del responsable de dictarlas, ya sea el responsable de recursos humanos interno de la empresa o bien a través de una asesoría externa, la decisión de los espacios en donde se llevarán adelante, los tiempos proyectados de dichas capacitaciones, el costeo y el diseño de las métricas para llevar a cabo la medición del programa.

El tercer programa se basará en el desarrollo de un plan orientado a la motivación personal dentro de la empresa, a partir de una intervención que motive a los colaboradores a partir de la generación del talento del programa anterior, alentando a un pensamiento proactivo en lugar de la actitud reactiva que actualmente se implementa por las circunstancias analizadas. Para ello se definirán los objetivos, los destinatarios, las bases para desarrollar la motivación y el compromiso de las actividades y funciones, además de la evaluación.

4.2 Desarrollo táctico

4.2.1 Programa 1: Definición de políticas y puestos de trabajo

Como se describía anteriormente, el primer programa se basa en definir las políticas y lineamientos que permitirán diseñar los puestos de trabajo para los colaboradores y mandos medios de la empresa. En este sentido se ha materializado las herramientas y plantillas del diseño de puestos tanto para directores técnicos, como también para los



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

auxiliares de farmacia, debido a que se han considerado los puestos relevantes que requieren una revisión y acondicionamiento para mejorar el funcionamiento interno. Para lograr dicha definición de puestos se expone el itinerario de actividades que deberán llevarse adelante para concretar el plan, en donde se especifican también el espacio temporal en cual se desarrollarán, además de puntualizar quienes serán los responsables del plan y que recursos se encontrarán relacionados a la implementación, los cuales determinan el costo o presupuesto del programa 1.

Actividades:

| Actividades | Alcance temporal | Evaluación y control |
|--|--|---|
| Reunión preliminar con directivos y mandos medios | 1° semana de septiembre del 2020 | Desarrollo en el plazo estipulado |
| Análisis de la información | 2° y 3° semana de septiembre del 2020 | Acaparar la mayor cantidad de información posible |
| Redacción preliminar de políticas | 2° y 3° semana de septiembre del 2020 | Desarrollo de bosquejo finalizado |
| Diseño de herramientas para descripción de puestos | 4° semana de septiembre y 1° de octubre del 2020 | Desarrollo de bosquejo finalizado |
| Definición preliminar de puestos | 2° semana de octubre del 2020 | Desarrollo de bosquejo finalizado |
| Presentación a directivos | 3° y 4° semana de octubre del 2020 | Desarrollo en plazo estipulado y entrega de bosquejos |
| Ajustes de acuerdo a observaciones | 4° semana de octubre y 1° de noviembre del 2020 | Materializar el modelo definitivo |
| Definición final de políticas | 2° semana de noviembre del 2020 | Materializar el modelo definitivo |
| Descripción final de puestos | 2° semana de noviembre del 2020 | Materializar el modelo definitivo |
| Comunicación y transmisión a operarios | 3° semana de noviembre del 2020 | Reunión desarrollada en el plazo estipulado |



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Como bien se expresa en la tabla anterior se deberá comenzar por la definición preliminar de las políticas y diseño de puestos los cuales serán revisados por la dirección, para a posteriori implementar las mejoras y ajustes de acuerdo a sus observaciones. Cabe destacar también que se han planteado parámetros que permitirán medir si las actividades han sido cumplidas, ya sea por la realización en tiempo y forma, o bien por la materialización de las herramientas que se exponen en cada una de las actividades.

Recursos involucrados:

- Sala de reuniones.
- Recursos informáticos (computadora, proyector, acceso a internet).
- Artículos de librería y papelería.
- Contratación de asesor externo en Recursos Humanos.

Presupuesto del programa 1:

Para determinar el costo del programa se plantea un presupuesto de 2 horas diarias de trabajo, durante los días lunes a viernes, por un total de 11 semanas, lo que asciende a 110 horas totales. Tomando como referencia el precio de una hora a \$800, de acuerdo al Consejo Profesional de Ciencias Económicas, se estima un costo de honorarios profesionales de \$88.000.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| Recurso | Costo |
|--------------------------|------------------|
| Papelería y librería | \$ 4,000 |
| Honorarios profesionales | \$ 88,000 |
| Subtotal | \$ 92,000 |

Habiendo descripto los pasos a seguir, los tiempos de desarrollo, y los recursos involucrados, pasa a presentarse el diseño de puestos para Directores Técnicos y Auxiliares de Farmacia, en donde se expresa la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional, además de delimitar las responsabilidades, actividades, requisitos y competencias que los individuos deben presentar para ocupar dicho puesto de trabajo.

Diseño de puestos (Directores Técnicos)



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
|---|---|
| Empresa: Farmacia Estrella | Puesto: Director Técnico |
| Nombre y Apellido: Lopez María | |
| Sucursal: 1 | |
| Departamento: Dirección Técnica | Puesto del superior: Mantenimiento, RRHH y Marketing |
| Aprovación: | Fecha: |
| Puesto dentro del Organigrama | |
| <pre> graph TD G[GERENCIA Gonzalo Monge German Monge] --> M[MANTENIMIENTO JEFE DEPÓSITO López Marcos] G --> RR[RESPONSABLE RRHH Agustin Baigorria] G --> MK[MARKETING Devalis José] M --> S1[SUCURSAL I] M --> S2[SUCURSAL] M --> S3[SUCURSAL] M --> S4[SUCURSAL] M --> S5[SUCURSAL] S1 --> D1["(2) DIRECTORAS TÉCNICAS López María Reche Fabiana"] S2 --> D2["(1) DIRECTORA TÉCNICA Lagos Sabrina"] S3 --> D3["(1) DIRECTORA TÉCNICA Abdemur Claudia"] S4 --> D4["(1) DIRECTORA TÉCNICA Bagnati Karina"] S5 --> D5["(1) ENCARGADA Monge Lis (1) DIRECTORA TÉCNICA Farias Luciana"] </pre> | |



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| |
|---|
| Síntesis del puesto: Velar por el funcionamiento óptimo de la sucursal, desde el mantenimiento del stock, organización, supervisión y asistencia a auxiliares de farmacia, hasta el proceso atención y venta al cliente. |
| Responsabilidades del puesto: |
| 1. Organización, dirección y control del funcionamiento de la sucursal. |
| 2. Supervisión de auxiliares de farmacia. |
| 3. Asistencia técnica a auxiliares de farmacia. |
| 4. Cumplimiento de las normas sanitarias. |
| 5. Seguimiento y control de stock mínimo. |
| 6. Realizar un uso eficiente de los recursos materiales y económicos. |
| Actividades del puesto: |
| 1. Controlar la correcta distribución de medicamentos dentro del depósito. |
| 2. Controlar la correcta distribución de otros productos dentro de la sucursal. |
| 3. Mantenimiento de registros diarios de stock de medicamentos y otros productos. |
| 4. Validación de recetas médicas de clientes. |
| 5. Realizar pedidos mensuales de recursos materiales físicos. |
| 6. Gestión de las necesidades de los auxiliares de farmacia. |
| 6.1 Cambios de horarios de trabajo |
| 6.2 Realizar permisos especiales y enviarlos a RRHH |
| 6.3 Realizar avisos de licencias. |
| 6.4 Informar accidentes laborales. |
| 6.5 Resolución de conflictos internos |
| Requisitos del Puesto: |
| Formación: Licenciatura en farmacia. |
| Experiencia: Preferentemente 1 año de experiencia en establecimientos públicos o privados |
| Idioma: |
| PC: Manejo de paquete office |



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

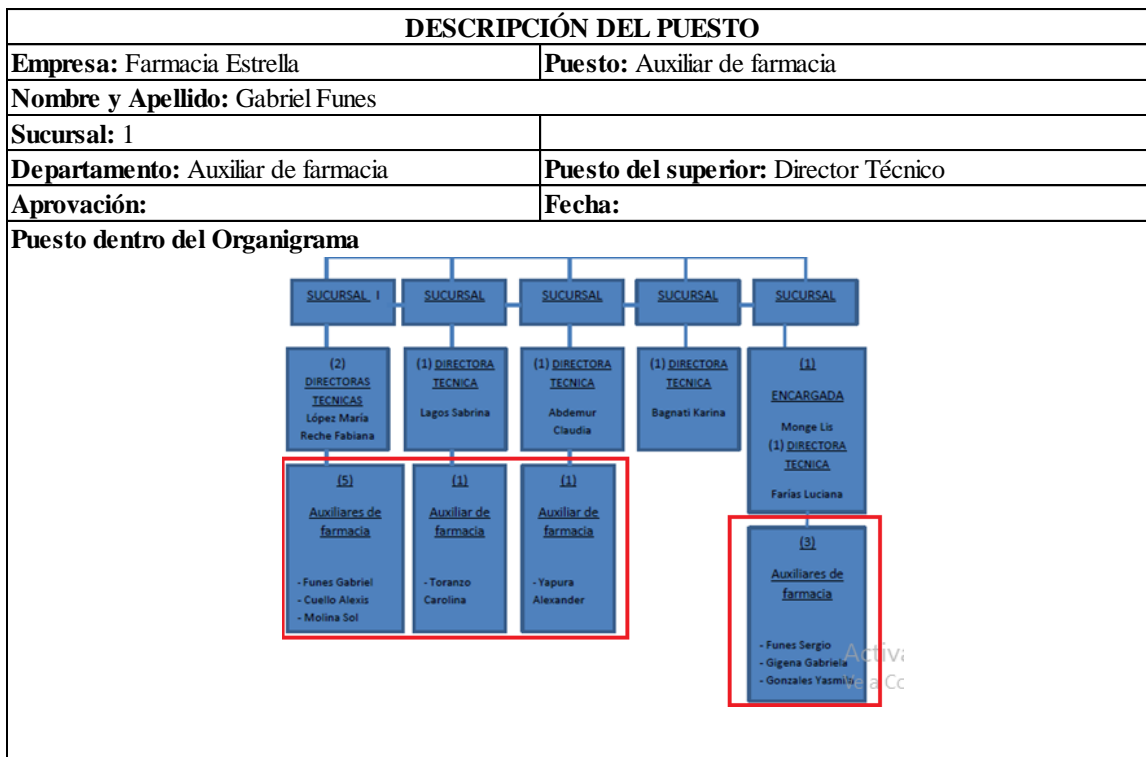
| Competencias Técnicas |
|--|
| Conocimiento de la ley del ejercicio de la actividad farmacéutica (Ley 17.565) |
| Conocimiento y manejo de farmacovigilancia |
| Conocimiento y manejo de almacenamiento y mantenimiento de medicamentos |
| Conocimientos de paquete office (nivel usuario, al menos Word y Excel) |
| Cordialidad en el trato con clientes |
| Conocimiento sobre dirección, control y trabajo en equipo |
| Competencias Genéricas |
| Capacidad para la resolución de conflictos cotidianos |
| Capacidad para la toma de decisiones planificadas y urgentes |
| Habilidad para la observación, intervención y ejecución |
| Habilidad para establecer prioridades y planificar el uso de recursos |
| Habilidad para la administración de los tiempos |
| Capacidades para el manejo de la comunicación asidua |
| Habilidad para identificar, comprender y generar empatía sobre los usuarios |
| Enfoque de trabajo proactivo en colaboración con otros miembros del staff |

Diseño de puestos (Auxiliar de farmacia)



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| |
|--|
| Síntesis del puesto: Asistir al Director Técnico farmacéutico en tareas administrativas, comerciales y operativas para el correcto funcionamiento de la sucursal. |
| Responsabilidades del puesto: |
| 1. Mantener el orden y limpieza de los espacios comunes (estanterías, turnero, mostrador, vidrieras, baño, cocina) |
| 2. Mantener el orden del área de depósito. |
| 3. Informar diariamente los movimientos en caja. |
| 4. Archivar las recetas médicas recibidas diariamente, junto con los recibos realizados. |
| 5. Informar a DT sobre próximos quiebres de stock. |
| 6. Cumplimiento de las normas sanitarias. |
| Actividades del puesto: |
| 1. Tareas administrativas, facturación y recibos. |
| 2. Atención y venta al usuario. |
| 3. Mantenimiento y seguimiento del inventario. |
| 4. Control de la caducidad de productos. |
| 5. Gestión del ingreso de nuevos medicamentos. |
| 6. Mantenimiento y limpieza de las zonas de trabajo. |
| Requisitos del Puesto: |
| Formación: Auxiliar o asistente de farmacia (finalizado-próximo a finalizar) |
| Experiencia: Preferentemente 1 año de experiencia en establecimientos públicos o privados |
| Idioma: |
| PC: Manejo de paquete office |



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| Competencias Técnicas |
|---|
| Interpretación de recetas. |
| Nociones básicas sobre patologías, síntomas y tratamientos. |
| Conocimiento de vedemecúm de medicamentos. |
| Conocimiento y manejo de almacenamiento y mantenimiento de medicamentos. |
| Conocimiento de farmacocinética y farmacodinámica. |
| Conocimiento sobre programas de obras sociales. |
| Competencias Genéricas |
| Manejo de paquete office (nivel usuario) |
| Manejo de caja diaria. |
| Asesoramiento y escucha activa. |
| Habilidad para la observación, intervención y ejecución |
| Habilidad para identificar, comprender y generar empatía sobre los usuarios |
| Actitud proactiva y trabajo en equipo. |

4.2.2 Programa 2: Diseño de plan de formación y desarrollo profesional

El segundo programa de implementación se encuentra directamente relacionado al objetivo específico 3 del trabajo en donde se busca potenciar las habilidades y competencias, técnicas y genéricas, dirigida tanto a los mandos medios como a los colaboradores.

Actividades:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| Actividades | Alcance temporal | Evaluación y control |
|---|--|---|
| Reunión preliminar con directivos | 1° semana de noviembre de 2020 | Desarrollo en el plazo estipulado |
| Análisis y evaluación de las competencias actuales | 4° semana de noviembre y 1° de diciembre de 2020 | Identificación de las competencias actuales |
| Análisis de las temáticas a establecer dentro de los programas de formación | 1° y 2° semana de diciembre de 2020 | Definición de las temáticas |
| Definición preliminar de los programas de formación | 2° y 3° semana de diciembre de 2020 | Definición formal del programa de formación |
| Presentación a directivos | 4° semana de diciembre de 2020 | Desarrollo en el plazo estipulado |
| Ajustes de acuerdo a observaciones | 1° semana de enero de 2021 | Ajustes sobre los pedidos realizados |
| Redacción final de los programas de formación y capacitación | 1° y 2° semana de enero de 2021 | Programa de formación formalmente diseñado |
| Definición de fechas, duración y espacios físicos | 1° y 2° semana de enero de 2021 | Fechas, duración y espacios definidos |

Recursos involucrados:

- Sala de reuniones.
- Recursos informáticos (computadora, proyector, acceso a internet).
- Artículos de librería y papelería.
- Contratación de asesor externo en Recursos Humanos.

Presupuesto del programa 2:

Para determinar el costo del programa se plantea un presupuesto de 2 horas diarias de trabajo, durante los días lunes a viernes, por un total de 7 semanas, lo que asciende a 70 horas totales. Tomando como referencia el precio de una hora a \$800, de acuerdo al



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Consejo Profesional de Ciencias Económicas, se estima un costo de honorarios profesionales de \$56.000.

| Recurso | Costo |
|--------------------------|------------------|
| Papelería y librería | \$ 4,000 |
| Honorarios profesionales | \$ 56,000 |
| Subtotal | \$ 60,000 |

Habiendo definido los pasos para la realización del plan de formación se pasa a presentar el detalle del mismo, discriminando el plan de formación para los mandos medios y para los colaboradores.

Programa de formación para mandos medios:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| Destinatarios: Mandos Medios | | | | | |
|-------------------------------------|--|-----------------|------------------------------|------------------------------|---|
| Responsable | Temática | Duración | Temporalidad | | Evaluación |
| | | | Desde | Hasta | |
| Asesor externo profesional en RRHH | Planificación estratégica y operativa: establecimiento de prioridades, administración de recursos, toma de decisiones, evaluación, control y corrección. | 4 Encuentros | 3° semana de enero de 2021 | 2° semana de febrero de 2021 | Actividad práctica de simulación para la aplicación de contenidos |
| | Tipos de gestión de liderazgo: gestión para el cambio organizacional | 2 Encuentros | 3° semana de febrero de 2021 | 4° semana de febrero de 2021 | Actividad práctica de simulación para la aplicación de contenidos |
| | Inteligencia emocional: mecanismos de delegación y seguimiento, identificación de habilidades individuales | 3 Encuentros | 1° semana de marzo de 2021 | 3° semana de marzo de 2021 | Actividad práctica de simulación para la aplicación de contenidos |
| | Importancia de la comunicación y el feedback | 2 Encuentros | 4° semana de marzo de 2021 | 1° semana de abril de 2021 | Actividad práctica de simulación para la aplicación de contenidos |
| | Resolución de conflictos de manera creativa | 2 Encuentros | 2° semana de abril de 2021 | 3° semana de abril de 2021 | Actividad práctica de simulación para la aplicación de contenidos |

Programa de formación para nivel operativo:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| Destinatarios: Nivel operario (Gestión comercial) | | | | | |
|---|--|--------------|------------------------------|------------------------------|---|
| Responsable | Temática | Duración | Temporalidad | | Evaluación |
| | | | Desde | Hasta | |
| Asesor externo profesional en RRHH | Programación neurolingüística (mentalidad positiva al vender) | 4 Encuentros | 3° semana de enero de 2021 | 2° semana de febrero de 2021 | Actividad práctica de simulación para la aplicación de contenidos |
| | Proceso de venta, pasos y métricas de evaluación personal | 3 Encuentros | 3° semana de febrero de 2021 | 1° semana de marzo de 2021 | Actividad práctica de simulación para la aplicación de contenidos |
| | Innovación y creatividad en el proceso de venta | 3 Encuentros | 2° semana de marzo de 2021 | 4° semana de marzo de 2021 | Actividad práctica de simulación para la aplicación de contenidos |
| | Habilidades de ventas (inteligencia emocional, comunicación, empatía, establecimiento de prioridades, cierre de venta) | 3 Encuentros | 1° semana de abril de 2021 | 3° semana de abril de 2021 | Actividad práctica de simulación para la aplicación de contenidos |

4.2.3 Programa 3: Desarrollo de plan motivacional para colaboradores

El tercer programa se encuentra diseñado con el objetivo de motivar a los empleados de la cadena farmacéutica para que los mismos se sientan inspirados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos detallados en cada uno de sus puestos de trabajo, además de las metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Estos programas generarán un mayor sentido de pertenencia además de que les servirán como instrumentos para la resolución de conflictos y para reafirmar los programas de formación y capacitación planteados anteriormente, aspecto que no ha sido tomado en cuenta en otras



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

instancias de formación dentro de la organización, lo que llevó a un desgaste y falta de aplicación de los mismos.

Actividades:

| Actividades | Alcance temporal | Evaluación y control |
|---|---|--|
| Reunión preliminar con directivos | 4° semana de diciembre de 2020 | Desarrollo en el plazo estipulado |
| Definición preliminar del plan motivacional | 1° y 2° semana de enero de 2021 | Diseño preliminar en tiempo estipulado |
| Presentación a los directivos | 3° semana de enero de 2021 | Desarrollo en el plazo estipulado |
| Ajustes de acuerdo a observaciones | 3° y 4° semana de enero de 2021 | Ajustes sobre los pedidos realizados |
| Redacción final del plan motivacional | 4° semana de enero y 1° semana de febrero de 2021 | Redacción formal de plan de motivación |
| Implementación | 2° semana de febrero de 2021 | Comprensión del plan |
| Seguimiento, evaluación y control | Última semana de cada mes (mensual) | Cumplimiento de los objetivos propuestos |

Recursos involucrados:

- Sala de reuniones.
- Recursos informáticos (computadora, proyector, acceso a internet).
- Artículos de librería y papelería.
- Contratación de asesor externo en Recursos Humanos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Presupuesto del Programa 3:

Para determinar el presupuesto del programa se plantea un presupuesto de 2 horas diarias de trabajo, durante los días lunes a viernes, por un total de 7 semanas, lo que asciende a 70 horas totales. Tomando como referencia el precio de una hora a \$800, de acuerdo al Consejo Profesional de Ciencias Económicas, se estima un costo de honorarios profesionales de \$56.000.

| Recurso | Costo |
|--------------------------|------------------|
| Papelería y librería | \$ 4,000 |
| Honorarios profesionales | \$ 56,000 |
| Subtotal | \$ 60,000 |

Modelo de plan de motivación a implementar



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| Plan de motivación del personal | | | |
|--|--|---|--|
| Objetivo | Plan de Acción | Finalidad | Áreas de impacto |
| Realizar un seguimiento y feedback semanal de los Directores Técnicos y Auxiliares de farmacia | Reuniones semanales (1 vez por semana) | Se realizará con el fin de revisar metas, objetivos, resolución de dudas/conflictos, sugerencias y comunicación de novedades internas. | Directores Técnicos y Auxiliares de farmacia de todas las sucursales |
| | Buzón de reclamos internos anónimos | Se realizará un buzón de reclamos para que los colaboradores puedan asegurar una comunicación más fluida demostrando las inconsistencias o aspectos sobre los que esperan mejoras. | Directores Técnicos y Auxiliares de farmacia de todas las sucursales |
| Disminuir la fatiga ocasionada | Flexibilización de horarios | Aumentar la predisposición y productividad de los empleados mediante días libres intersemanales para aquellos que desarrollen guardias nocturnas y de fin de semana. | Directores Técnicos y Auxiliares de farmacia de todas las sucursales |
| Reconocimiento del trabajo realizado | Premios por buen desempeño | Se brindarán premios, no en forma de dinero, para que el personal pueda disfrutar durante sus tiempos libres, tales como cenas, entradas a espectáculos, entre otros, con el fin de demostrar el reconocimiento de la labor realizada. Los mismos estarán dirigidos para cada una de las sucursales | Directores Técnicos y Auxiliares de farmacia de todas las sucursales |
| Optimización de los tiempos y procesos de trabajo | Capacitación en algún área de interés de los colaboradores que potencia sus habilidades y competencias | Generar un espacio de escucha y formación para que los colaboradores cuenten con la oportunidad de formarse en áreas especializadas, pudiendo crecer dentro de la organización. | Directores Técnicos y Auxiliares de farmacia de todas las sucursales |

Baigorria, Agustín Nicolás / Martínez, Alejandro Gabriel



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

4.3 Cronograma de actividades



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Conclusión Final

Este trabajo de intervención ha tenido como objetivo brindarle a la cadena farmacéutica "Farmacia Estrella" un plan de trabajo basado en la eficiencia de la gestión interna y en la formación de sus colaboradores. Esta meta fue precisa debido al diagnóstico al cual se pudo arribar, en donde se evidenció que la organización carece de una formalización de su estructura y de los instrumentos sobre los cuales esta se ramifica, es decir una falta de definición de los puestos de trabajo, políticas internas y procedimientos operativos. Además se pudo advertir que para cumplir con los objetivos organizacionales de crecimiento sus colaboradores deben contar con una mejora en sus capacidades y competencias, tanto desde los puestos de liderazgo como lo son los mandos medios, como también los operativos.

De esta manera se confeccionó una propuesta nutrida por 3 programas de intervención, comenzando por los aspectos generales, definiendo las políticas de Recursos Humanos y diseñando los puestos de trabajo para mandos medios (Directores Técnicos) y colaboradores (Auxiliares de farmacia). Partiendo de este punto se determinaron los planes



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

de formación y desarrollo profesional para los colaboradores, además de un programa basado en el estímulo y la motivación de los mismos.

Se considera que este tipo de intervenciones brindan a las empresas la posibilidad de enmarcar un proceso alineado y planificado en pos del cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, en donde la función del responsable de Recursos Humanos debe alinearse a dichas metas para acompañar a la mejora continua del talento humano que contribuirá al logro de estos objetivos.

Aquí puede reflexionarse sobre la importancia que presenta la gestión de los Recursos Humanos, la cual no debe considerarse como un aspecto aislado en el desarrollo de un negocio sino que se debe integrar a las estrategias para mejorar el rendimiento de la empresa desde un sentido global.

En este trabajo se ha profundizado sobre los aspectos referidos a la organización y al desarrollo profesional, sin embargo el profesional cuenta con una amplia versatilidad para enfocarse en diferentes lineamientos y funciones que brindan un potencial a las organizaciones. En este sentido puede decirse que este trabajo de intervención ha sido el primer paso para organizar, planificar y dirigir a la empresa hacia un crecimiento de sus colaboradores, el cual podrá profundizarse a medida que se vayan aplicando los programas



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

propuestos, incorporando nuevas herramientas que permitan crecer el desempeño profesional de los empleados y el funcionamiento interno de la organización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Bibliografía

Alles, M (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires. Granica.

Alles, M (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires. Granica

Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A (2018). *Administración de recursos humanos*. México. Cengage Learning.

Chiavenato, I (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México. McGrawHill.

Hill, C. Jones, G (2015). *Administración estratégica*. México. McGrawHill.

Johansen Bertoglio, O (2002). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México. Limusa

Krogh, G. Ichijo, K. Nonaka, I (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. España. Oxford

Louffat, E (2005). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. México. Cengage Learning.

Porret Gelabert, M (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid. ESIC.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / “Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella”.

Senge, P (2008). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires. Granica.

Werther, W. Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México McGrawHill.

ANEXO



Anexo 1: Procesamiento de Entrevistas

| Área | Pautas | Preguntas | <i>Directivo 1: encargado de RRHH</i> | <i>Directivo 2: encargado de compras</i> | <i>Encargado de RRHH</i> | <i>Jefe de depósito</i> | <i>Auxiliar de farmacia</i> |
|--------------------|---|---|---|--|---|--|--|
| Aspectos generales | Perfil profesional de los colaboradores | ¿Cómo describiría que es el perfil profesional de los mandos medios? ¿Y de los directores técnicos y colaboradores? | Tenemos diferentes perfiles de acuerdo a la función que ocupen, en general son jóvenes con flexibilidad horaria lo que permite manejar los tiempos del cronograma de trabajo. Como te decía depende del puesto, tienes desde las tareas administrativas, que son estudiantes próximos a recibirse en su área, y después tienes a los DT y vendedores, el DT tiene que tener una formación profesional en farmacia para ocupar el cargo, las ventas también se enfoca en ese sentido. Al no ser una empresa de tipo autoservicio | Diría que es variado, cada uno tiene que tener un conocimiento específico de las áreas en las que trabaja, eso es muy importante a la hora de tener buenos resultados. La mayoría de los DT y colaboradores cuentan con una formación universitaria porque si no se está infringiendo con la ley, esta parte es muy importante y las respetamos. Después lo que hace al área de depósito y distribución no cuentan con estudios universitarios | Los directivos tienen la formación universitaria de farmacéuticos, que es un requisito para tener estas organizaciones. Yo particularmente estoy estudiando Recursos Humanos y tengo otros compañeros que hacen lo propio en su área, por ejemplo en marketing y ventas. Los que se encargan de las sucursales o bien ya tienen el título de farmacéutico o de auxiliar en farmacia o están próximos a obtenerlo, así que en líneas generales diría que tenemos un personal bastante profesional. | Bueno en mi caso cuento con una tecnicatura en gestión logística, después mis compañeros de área, no tienen estudios, ya sea para el control del stock o para el cadete que hace los envíos a la sucursal. Los otros mandos medios estudian en la universidad carreras afines a su puesto, o recursos humanos o cuestiones administrativas. Los directores son farmacéuticos y eso ha ayudado mucho al crecimiento de la | Considero que el perfil profesional de la empresa es muy bueno. Tengo compañeros que aún están estudiando pero que están muy cerca de recibirse. En mi caso me recibí de auxiliar en farmacia y también estoy estudiando enfermería. |



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|--|--|---|--|
| | | | necesitamos gente profesional | | | empresa porque conocen muy bien el funcionamiento del sector. Después en las sucursales si tienes a los recibidos en farmacia y a estudiantes en la misma área por lo que también conocen del tema. | |
|--|--|--|-------------------------------|--|--|---|--|



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | | |
|--|------------------|--|--|--|--|--|--|
| | <p>Formación</p> | <p>¿Cuál es el proceso para la elección de nuevo personal? ¿Cuál considera que es el nivel profesional de sus mandos medios y colaboradores ?</p> | <p>Bueno un poco es lo que te comentaba recién, para ingresar no tenemos un plan así definido, creo que es fundamental porque terminamos a las corridas buscando ocupar un puesto y esto a veces afecta a cómo te desenvuelvas porque no aplican del todo al puesto, a veces la pega. Y por el nivel profesional siempre buscamos que tengan conocimiento en el área y experiencia, ni hablar de los DT o auxiliares que necesitan tener el título habilitado para ejercer, otras de las cuestiones que vemos es su habilidad de ventas y de trato con el cliente, porque si bien es necesario el título sin estas dos cuestiones no puedes dar un buen servicio</p> | <p>Una vez abrimos las nuevas sucursales la necesidad de cada puesto se hacía más obvia entonces ya lo tenemos definido en cuanto a que es lo que necesitamos, que formación, habilidades y experiencia se requiere. Para la elección llevamos adelante entrevistas, a veces las hacemos grupales junto con Gonzalo otras veces solo el, siempre buscando encontrar y destacar un alto grado de confianza. Las búsquedas las hacemos de manera externa o por conocidos y referentes de nuestros propios empleados. En cuanto al nivel, como te decía, hay un poco de todo, los</p> | <p>La decisión de tomar a alguien nuevo la toman los dueños, siempre es la discusión por parte de ellos. Los que trabajamos dentro de la empresa contamos con la posibilidad de sugerirle algunos contactos que conozcamos y que cuenten con los requerimientos para ocupar el cargo. Con el nivel profesional lo que decía recién, diría que es por ponerle una escala medio-alto, o estudiando, a punto de recibirse o ya con el título habilitante, por ejemplo en mi caso estoy cerca de terminar la carrera de recursos humanos, eso aporta también al nivel profesional.</p> | <p>La verdad no sabría muy bien que contestarse en cuanto a cómo contratan personal eso es algo que lo deciden y manejan los dueños. Y el nivel de los empleados diría que es bueno, algunos casos que no cuentan con estudios pero siempre se fomentan contar con gente que sepa y tenga experiencia.</p> | |
|--|------------------|--|--|--|--|--|--|



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | más profesionales son los que trabajan en la farmacia, sobre todo los Directores técnicos y encargados, las áreas funcionales o bien son estudiantes próximo a recibirse o no cuentan con un título universitario pero si conocimiento y experiencia | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|---|--|
| | <p>Colaboradores que requieren capacitación</p> | <p>Desde su criterio ¿Cuáles cree que son los puestos que requieren mayor atención a la capacitación? ¿Considera que los trabajadores de ese puesto no se desempeñan de manera óptima?</p> | <p>Un problema central que tenemos está en el área de los depósitos ahí es fundamental mejorar los procesos, de compra y de seguimiento. Otro es la distribución que viene de la mano. Después tenemos algunas quejas en cuanto a la atención asique es importante mejorar sobre todo esa habilidad que te decía antes, no vender sino la amabilidad, la cordialidad con el cliente, eso te diferencia y por estas cosas te elijen de vuelta, no solo por el precio</p> | <p>Yo considero que lo más importante es concentrarse en las habilidades de ventas y de trato justo con el cliente, junto a mi hermano y también con el resto de los empleados, consideramos que este enfoque en la necesidad del cliente es clave, la manera en la que nosotros podamos asesorarlos nos distingue, así que creo que si bien los farmacéuticos tienen mucho conocimiento técnico les falta habilidades más blandas, de trato cordial y comerciales.</p> | <p>Diría que en el área de depósito y en la atención al cliente. En depósito tenemos un encargado, que no tiene un alto nivel profesional y que hace todas las tareas relacionadas al stock y al mantenimiento de este. Al no tener en claro las políticas en ese caso muchas veces se generan desperfectos que esto atenta con los resultados de la empresa, ósea una falla acá te afecta al funcionamiento en general, por ejemplo en el tema de las compras. Después la otra falencia está en la atención del cliente, como te decía los encargados de las sucursales tienen conocimiento de lo que hacen, ósea del funcionamiento de la farmacia y las cuestiones bien técnicas, pero no tienen muchas habilidades para la atención y para la venta, esto nos afecta a todos porque no se</p> | <p>Creo que en esta área es importante hacer capacitaciones, tenemos problemas en cuanto al stock y eso se asocia después con el tema de la distribución y las compras de medicamentos.</p> | <p>Mira desde la experiencia que hemos vivido creo que somos nosotros los que atendemos la farmacia. Nos brindaron una capacitación que nos sirvió mucho para observar y autoevaluarnos así poder mejorar. Creo que nos hubiese gustado a todos seguir con el programa porque nos venía ayudando mucho, pero hubo algunos inconvenientes y se dejó de dar. Creo que si nos desenvolvemos bien pero se quieren otros niveles de ingresos, eso es lo que siempre nos comunica nuestro encargado, que tenemos que mejorar en ese aspecto.</p> |
|--|---|--|---|---|---|---|--|



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | logra obtener los resultados que la gerencia espera. | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|



| | | | | | | | |
|--------------|----------------------|---|--|--|---|---|---|
| 2. Formación | Objetivos de trabajo | ¿Cuentan con una formalización de objetivos para los puestos de trabajo de mandos medios y colaboradores ? ¿Cómo realizan la medición/evaluación de su cumplimiento ? | Los objetivos los concentramos sobre todo en la cuestión comercial, tenemos planes para continuar con la expansión de la cadena así que necesitamos si o si contar con buenos ingresos y estables. Después tenemos planteados los objetivos por sucursal y para cada empleado de acuerdo a su nivel de experiencia y de resultados pasados. Lo que evaluamos así de forma estricta es el volumen de ventas alcanzadas, y la cantidad de clientes que consulto o entro pero no compro. Después cada supervisor se encarga de evaluar cómo se desenvuelven los auxiliares y se les va llamando la atención o charlando con ellos | Si tenemos pactados los niveles de venta esperado para cada sucursal, además de un estimado de lo que se suele vender por turnos y en ese caso por los vendedores. Después tenemos armado cuestiones relacionadas a presupuestos que nos permiten, en mi caso, tomar decisiones más acertadas y según las posibilidades de la empresa, sobre todo en recursos económicos. La evaluación diría que es con la prueba y error, detectar el problema, idear una solución, aplicarla y ver cómo va funcionando, sino se vuelve a cambiar. | No, si son conocidas por todos, sabemos en el puesto en el que estamos y las cuestiones están claras pero porque son de público conocimiento, diría que lo que mejor formalizado esta es lo referido a los colaboradores, ahí tienes dos o en algunos casos tres puestos, por ejemplo el encargado, el DT y los auxiliares, en esos casos considero que las pautas de trabajo y de los objetivos están claras, pero en lo que respecta a las cuestiones más funcionales no tanto. Por ejemplo yo conozco qué objetivos se tienen de mi área, simplemente hago tareas más bien rutinarias. | Los objetivos de nuestra área es mantener el orden que esta acomodado, que se hagan las cargas de manera correcta en el sistema, ahí tenemos mucho caos, el sistema no funciona muy bien o por error humano en la carga después tienes un costo alto, por ejemplo o se acomodó mal una caja que después no se encuentra y se vuelve a pedir, o se cargaron mal los datos, y te sobre stocks sin tener que hacerlo. Después está el tema tiempos en la cafetería que viene de la misma mano. | Creo que no. Mira la capacitación esta de ventas se dio sobre todo porque nos comunicaron que veníamos en baja en relación a los objetivos que querían los dueños. Eso nos afectó mucho en lo personal porque creíamos que no estábamos trabajando bien. Creo que faltó empatía en cómo comunicar el tema de que íbamos a hacer la capacitación. Si existieran las reglas claras se hubiesen evitado conflictos y quizás haber mejorado nuestro desempeño. Evaluaciones cero, es más se cortó la capacitación sin terminarla. |
|--------------|----------------------|---|--|--|---|---|---|



| | | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|---|---|--|
| <p>Políticas de trabajo</p> | <p>¿Presenta la empresa un conjunto formalizado de políticas para la gestión del trabajo? ¿Considera que se respetan? ¿Qué sucede cuando no se cumplen los parámetros?</p> | <p>No tenemos un documento que diga políticas de la empresa pero si tenemos algunas bajadas en escrito. En general se basan en dos cuestiones, la comercial y el clima laboral. Las primeras tratan sobre todo del tema obra social y cobros, ya sea en efectivo o con tarjeta, cuestión de que no haya inconvenientes. Después para el clima laboral tenemos algunas reglas que nos ayudan a mejorar las relaciones y solventar algunos problemas, todos los DT hacen una reunión semanal para ir discutiendo estas cuestiones además de lo que te decía antes si les llaman la atención o los van ayudando a mejorar algunas cosas, ellos nos pasan el parte a nosotros después.</p> | <p>Tenemos políticas que se rigen sobre todo en las cuestiones generales del trabajo, como horarios de ingreso, descansos en la jornada, días libres. Después sobre todo cuestiones más operativas, como recepción de mercadería, cómo ubicarlos en el depósito, traslado, reclamamos a proveedores, y después si en cuanto a las políticas comerciales, cuestiones de cobro, medios de pago, obras sociales, etc. De igual forma estas políticas son conocidas por todos y eso después te desorganiza, por ejemplo formalizadas así como me decías vos sobre todo lo referido a</p> | <p>Tampoco, está en la misma línea que lo anterior, son conocidas en cuanto a las regularidades de trabajo y políticas de ausentismo, pero después en lo que respecta al funcionamiento interno hay pocas cosas bien definidas, y si están definidas no son muy claras. Acá pasa que por ahí muchos compartimos algunas actividades y eso afecta al funcionamiento, a veces terminamos haciendo dos veces lo mismo, o por falta de comunicación o por la falta de parámetros. En cuanto a que pasa cuando no se respetan, desde mi área, es donde más definido están las cosas así que se sigue el procedimiento pactado, por ejemplo con ausencias injustificadas o llegadas tarde, sobre todo se llama la atención, siempre se busca también que el clima</p> | <p>En mi área de trabajo no hay algo por escrito pero si seguimos un procedimiento, ósea al ingresas la mercadería revisar y controlar las cantidades con los remitos, hacer algún reclamo automáticamente si tenemos un faltante, después como ordenar los productos si son orales, inyecciones, artículos de perfumería o limpieza, después los ordenamos a cada uno por su categoría en su respectiva zona. Se busca que se respete pero a veces en el lío o por que andamos medio a mil se termina ordenado mal o cargando mal al sistema y ahítienes el problema</p> | <p>Mira en mi puesto sabemos las cosas que tenemos que hacer porque nos han sido explicadas y reiteradas varias veces, entonces eso está claro, lo que si nunca vi un manual de políticas o de cuestiones que se puedan o no hacer. Si hay casos como las cuestiones más generales del trabajo, como el uniforme, la presentación de cada uno, los horarios de trabajo, pero más allá de eso lo vamos distribuyendo con las DT y los encargados.</p> |
|-----------------------------|--|--|--|---|---|--|



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | la jornada laboral y comercial, después en recepción y manejo de mercadería no, y ahí según el criterio de cada uno se van haciendo las cosas y se arma un lio | laboral sea bueno y que no sea algo tan autoritario, digamos que tenemos cierta flexibilidad, pero eso afecta al no tener las reglas claras. | que te decía antes, parece que falta porque no está donde debería. | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|--|
| Herramientas de capacitación utilizadas | <p>¿Desarrollan algún tipo de jornada para la formación o capacitación del personal?</p> <p>¿En qué instancia es realizada?</p> <p>¿Llevan adelante una evaluación luego de aplicarlas?</p> | <p>Mira yo diría que la capacitación es algo constante, priorizamos realizarla cuando ingresan a trabajar a la empresa para que tengan en claro como lo hacemos y los procedimientos que tenemos, si tienen experiencia pueden diferir de otros lados pero se hace más rápido. Tuvimos una capacitación corta, creo que duro un mes una vez por semana, sobre todo dirigió al área de ventas, a los vendedores directos digamos. Pero como muchas cosas quedaron ahí, sirvió en un primer momento pero después se dejó de medir y todo volvió a la normalidad, es algo para revertir.</p> | <p>Si hacemos cuando tenemos nuevos ingresos, sobre todo para dejar claro las funciones, el puesto, el manejo que tenemos dentro, y estas "políticas" que te comentaba. Después como programas de capacitación así regularmente no, si hicimos una jornada para mejorar las habilidades de ventas porque veíamos algunos indicadores bajos, fue muy enriquecedora y los chicos se vieron muy motivados, el problema creo que fue que al terminar el curso se cayó ese estímulo digamos y volvimos a trabajar como antes.</p> | <p>La verdad que son pocos los espacios de capacitación que se brindan, eso lo solemos hacer cada uno por su cuenta, haciendo cursos o seminarios que nos aportan en lo personal y podemos volcarlo después en el trabajo diario. Si se hicieron unos cursos para los empleados de las sucursales, sobre todo referidos a las ventas porque los dueños estaban un poco preocupados por el nivel de ingresos. No tuvo mucho efecto positivo que digamos, yo creo que fue sobre todo porque se hizo así como para fomentar pero no se planeó y tampoco hubo una retroalimentación en serio.</p> | <p>En nuestro caso no, es algo que trato de ir enseñándoles yo sobre la marcha e ir dejando las cosas claras de cómo mantener todo bajo orden, pero al ser a veces tantos productos, imagínate que manejamos el stock de 5 sucursales, se termina haciendo un despelote</p> | <p>En mi puesto tuve las capacitaciones para ingresar y después hace poco tuvimos esta jornada de capacitación para mejorar la forma de vender y de comunicarnos entre nosotros y con los clientes. La modalidad no fue como clases sino de talleres a través de actividades, de esa forma yo fui reconociendo algunas cosas en las que estaba flojo y pude mejorar. Pero la verdad no sé si se ve el efecto o si continúe desarrollando las cosas como antes porque al dejar de hacer estas jornadas, perdí el foco digamos</p> |
|---|---|---|--|---|---|--|



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | | |
|---------------------------|------------------------|---|--|---|---|--|--|
| 3.Enfoque de capacitación | Objetivos de formación | ¿Cuentan con objetivos para la capacitación de personal? ¿A quiénes están principalmente dirigidos los programas de fomento y crecimiento? | Como te venía comentando necesitamos sobre todo en la parte de atención al público, que serían los colaboradores, directores técnicos y auxiliares. Después necesitamos mejorar el área de depósito y la tarea de distribución para agilizar el proceso. | Estamos pensando junto con Gonzalo relanzar algún programa de capacitación para los encargados y los chicos de atención y ventas, para estas cuestiones que venimos charlando (habilidades de venta y atención al cliente). | Y no, como te decía, al no tener un programa predeterminado de capacitaciones no se tienen objetivos. Si hay cuestiones que están identificadas y son conocidas por todos, como decía antes lo relacionado al depósito y sobre todo los empleados de las sucursales en ventas y asesoramiento y trato con el cliente. | La capacitación se hace al momento de ingresar, acá en el área hace mucho que trabajamos los mismos, así que se conoce como se trabaja. Si sé que han hecho unas capacitaciones para las sucursales pero no dio buenos resultados o sigue todo como antes digamos. | No sabría decirte si hacen cursos de capacitación para otros trabajadores, lo que sí es que se han concentrado en nosotros sobre todo, por esto de la ventas |
|---------------------------|------------------------|---|--|---|---|--|--|



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | | |
|--|--------------|---|---|--|--|--|---|
| | Comunicación | ¿Cómo se comunican las decisiones o tareas a realizar? ¿Se explica o se capacita al personal para llevarlas adelante? | Diría que se explica, se va mostrando como es el funcionamiento adentro, las relaciones entre las tareas, el sistema que usamos, pero como plan de capacitación no tenemos. Nos concentramos más en ir desarrollando las cosas al momento, nos ha costado concentrarnos ahí | Las decisiones del funcionamiento del negocio las tomamos sobre todo con mi hermano, después se va delegando en el resto, en depósito, en RRHH, en marketing, y de ahí a los encargados, DT y vendedores. Digamos que es más vertical la comunicación, pero esto nos ha servido. Se van pautando y explicando las nuevas decisiones o los nuevos caminos para ir marcando terreno, siempre abiertos a algunas sugerencias que no digan los de cada sucursal, ellos están contantemente ahí y cada una es diferente con clientes distintos. | La comunicación de las decisiones dentro de lo que son las áreas más gerenciales digamos a veces tenemos reuniones o los dueños nos van comentando al pasar ciertas cuestiones, no hay procedimiento definido tampoco. Después se les pasa o por comunicación por teléfono o vía mail las decisiones a las sucursales. | Esto es lo que te comentaba, en mi área las decisiones las tomo yo por ser el encargado, después nos vamos comunicando y explicando lo que hay que ir haciendo. También tienen mucho peso las decisiones de Germán que está en el área de compras que está muy relacionada a este aspecto. Los chicos de las sucursales también se comunican con nosotros por si existe algún faltante o esta próximo de acabarse para hacer el envío. Ahí si me olvidada tenemos una política planteada para las sucursales que hace que nos avisen antes de que se acabe el producto | Las decisiones grandes digamos se las comunican a mi encargado de sucursal, ellos nos pasan las directrices para que nosotros nos amoldemos. Algunas cuestiones como el ordenamiento y la forma de atención si tenemos libertad para tomar decisiones, pero siempre buscamos alinearnos a lo que nos dicen, sino después no hay buenos resultados y somos nosotros los responsables directos. |
|--|--------------|---|---|--|--|--|---|



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | | |
|----------------------|------------|--|--|--|--|---|---|
| | | | | | | para poder reponerlo, pero a veces nos avisan sobre la hora. | |
| 4. Puesto de trabajo | Estructura | ¿Cómo describiría la estructura de la empresa o sucursal en la que trabaja? ¿Considera que se | La estructura que tenemos es por funciones, ya sean las cuestiones gerenciales como compras, recursos humanos y ventas, y después tienen en cada sucursal al director técnico y a su auxiliar, en una sola tenemos una encargada que es parte de la familia. | Estamos divididos por sucursales, nuestras 5 sucursales que cada uno tiene un encargado y/o un DT y su auxiliar farmacéutico para la venta, atención y acomodar el depósito de atrás. Y después a nivel general estamos la | Los niveles jerárquicos si se respetan, eso es algo positivo que tiene la empresa. Tenemos la gerencia que es quien toma las decisiones, y después 3 áreas más por debajo, en mi caso RRHH, mantenimiento y marketing y ventas. Después se tiene dividido por sucursal lo que refiere a los DT y a los | Bueno tenemos áreas que están relacionadas a los aspectos administrativos, compras, recursos humanos, ventas y la parte de depósito en la que estoy. Y cada sucursal después con su estructura de DT y de | En la sucursal que estoy yo, tenemos una encargada que es familiar de los dueños, después la directora técnica y estamos dos auxiliares más que nos dedicamos tanto a la venta como a la administración y al depósito |



**Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|--|
| | respetan los niveles de jerarquía? | | gerencia, el área de depósito y mantenimiento, RRHH y ventas. | auxiliares. | los auxiliares. | |
| Responsabilidades / Toma de decisiones | ¿Qué tipo de decisiones pueden tomar los empleados, ya sean mandos medios u colaboradores? ¿Se tienen en cuenta las sugerencias de los subordinados o no se les da | En la sucursal tenéis al director técnico que es el encargado de la sucursal y de guiar a los auxiliares, que hacen la venta, registros, acomodan el depósito de los medicamentos, entre otras cosas. Acá en casa central estamos yo y mi hermano quienes tomamos las decisiones sobre todo estratégicas a largo plazo. También tenemos nuestro propio puesto, en mi caso estoy con tareas administrativas y de recursos humanos, mi hermano en | Bueno esto te lo describía antes, las decisiones importantes del negocio las tratamos en la dirección, después se van bajando los lineamientos hacia las otras áreas en donde tienen su grado para tomar decisiones siempre que se ordenen dentro de lo establecido. Después en cada sucursal es el encargado o DT quien toma las decisiones, y los auxiliares se van | Las decisiones las toman los dueños, no hay mucho poder para tomar decisiones de nuestro lado, siempre hay que consultarlo, eso es parte de la cultura de la empresa. Después si algunas cuestiones tenemos libertad de decisión pero al no tener las reglas o políticas claras se generan problemas, esto que te comentaba en la parte de mantenimiento y control de stock. | En mi caso las decisiones más importantes las voy tomando yo, no hay mucho para decidir más que como organizar que eso ya está pautado, por ahí cambiamos algunos roles y terminamos haciendo un poco de todo cada uno para ayudarnos. Sobre todo estoy en contento con las sucursales y en que el deposito este lo mejor ordenado posible. Y si se tienen en cuenta las | No muchas, sobre todo lo relacionado a aspectos que tengan que ver con el orden o con algunas cuestiones de decisiones para el cliente, por ejemplo un remedio mejor que otro en base al conocimiento que tengamos, sino siempre o la encargada o la DT. |



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

esa libertad?

compras muy relacionado con la parte de depósito y de después el responsable adjunto de recursos humanos, Si considero que se tienen en cuenta, siempre que estén alineadas a nuestros objetivos y puedan contribuir bienvenido sea.

rigiendo por sus lineamientos

sugerencias siempre y cuando ayuden al colectivo de trabajo



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | |
|------------------------------|---|--|--|--|---|---|
| <p>Descripción de puesto</p> | <p>¿En base a que lineamientos se llevan adelante las funciones y actividades? ¿Cuentan con un detalle de las mismas? ¿La situación de los mandos medios es igual al de los colaboradores ?</p> | <p>Esto te lo aclaraba antes, descripción por tal definida formalmente no hay. Al conocer el rubro se ha mantenido así porque conocemos el puesto, en la farmacia tienes o al DT o al auxiliar</p> | <p>No hay un detalle propiamente dicho, cuando empezamos a abrir nuevas sucursales la necesidad de puestos, de acuerdo a la dimensión del negocio las teníamos más en claro. La idea se rige en cada uno pueda aportar desde sus conocimientos, formación y experiencia. Hay por supuesto ciertas líneas en cuanto a que funciones y decisiones tomar, que esto te lo dice el propio puesto de trabajo, por ejemplo los auxiliares, se concentran justamente en auxiliar en ayudar a que el funcionamiento sea el óptimo, que se mantenga el orden en el</p> | <p>Bueno viene de la mano a lo que venía comentándote, no hay muchos lineamientos definidos, eso se ha incorporado con la experiencia en el puesto. Entonces detalle de las funciones no hay pero si son conocidas por cada uno en su puesto, ósea sabemos en qué cuestiones no hacer o en que si hacer. Los mandos medios creen que tenemos más problemas en este sentido porque tenemos más funciones un nivel de responsabilidad más alto. Quienes están en la sucursal solo se concentran en el mantenimiento en buen estado, el orden y la atención y ventas. Considero que es muy necesario dejar las pautas claras, tener un diseño de puestos y también procedimientos claros para mejorar el que hacer en el día a día.</p> | <p>Las funciones están claras, tienes el encargado de mantenimiento, carga y descarga, y al cadete de envíos. Pero de lineamientos de funciones y actividades así por escrito no, eso lo conocemos cada uno por la experiencia de trabajar acá.</p> | <p>Sobre todo nos desenvolvemos según lo que nos van comunicando. Cada uno conoce su puesto de trabajo entonces se va basando en eso, en la experiencia digamos, pero hay algunas cuestiones que siempre quedan sin tocar y a veces se es un poco desorganizado porque terminamos haciendo un poco de todo.</p> |
|------------------------------|---|--|--|--|---|---|



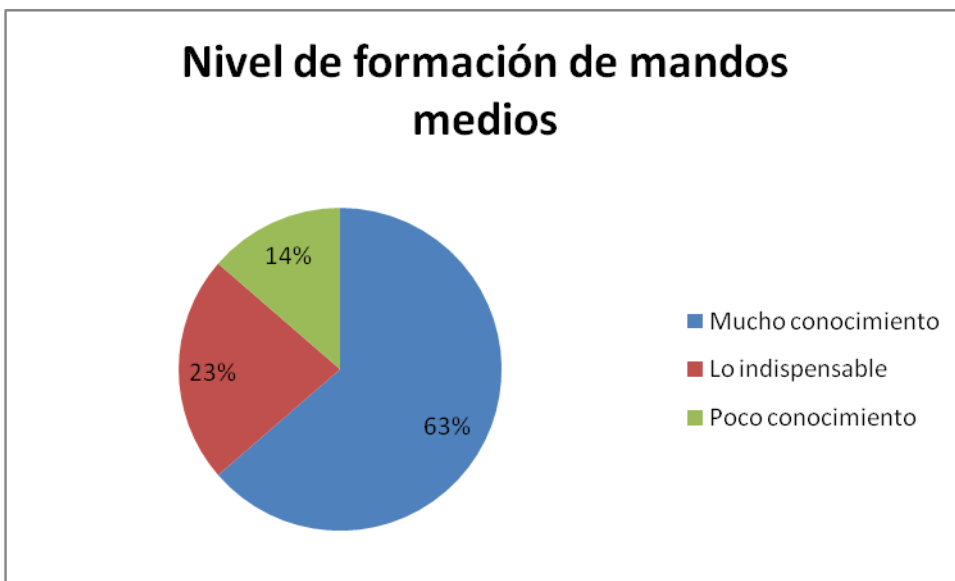
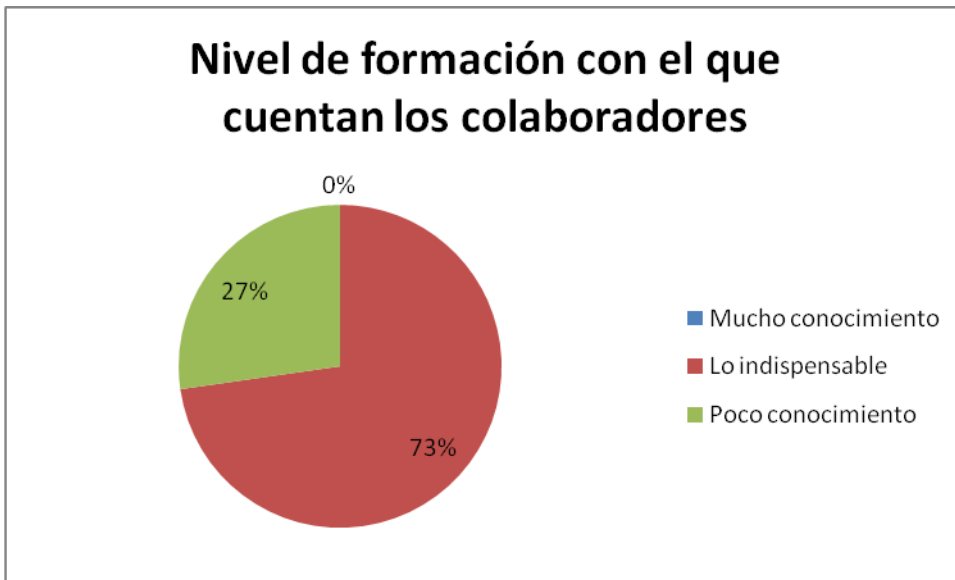
Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

| | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|
| | | | | trabajo y esas cuestiones, pero si quizás al no tener las cosas definidas es importante clarificarlas para evitar así pérdidas de tiempo o distracciones que no hacen al puesto específico. | | |
|--|--|--|--|---|--|--|

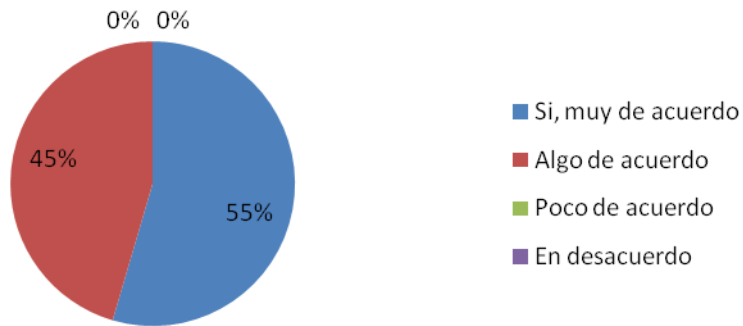


Anexo 2: Encuestas

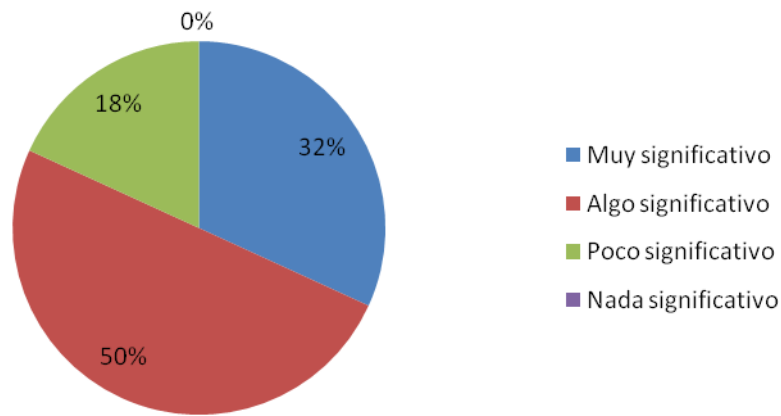




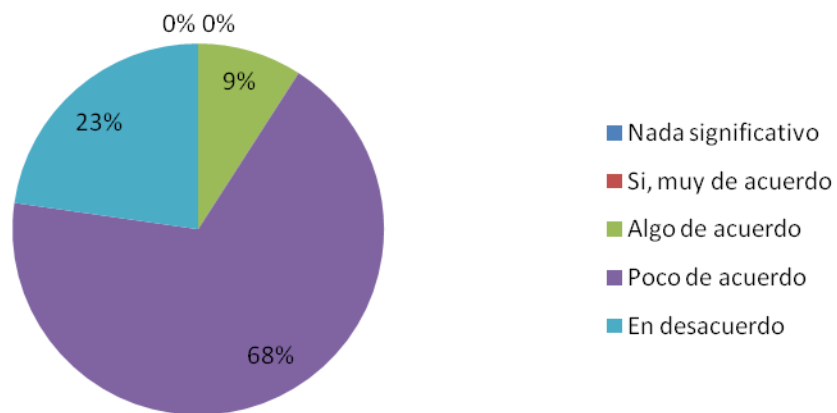
Contribución de la función a los objetivos empresariales



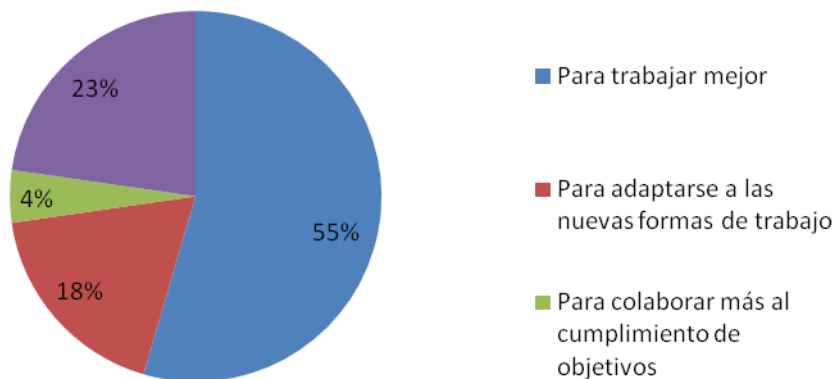
Nivel de significado del trabajo



Los mandos medios brindan herramientas para cumplir los objetivos

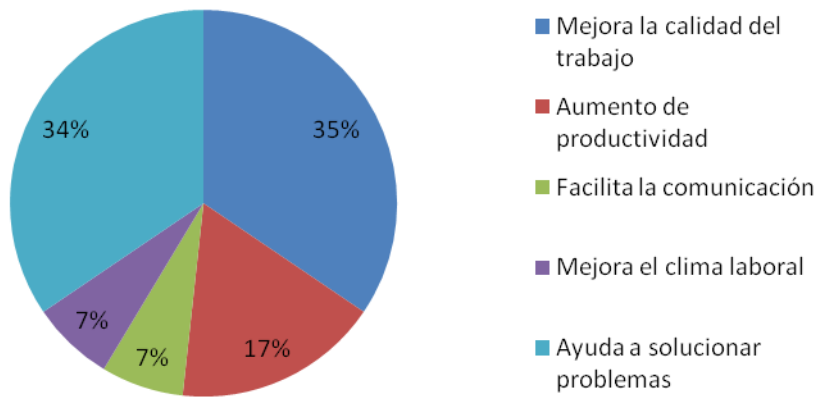


¿Porqué crees que debes capacitarte?

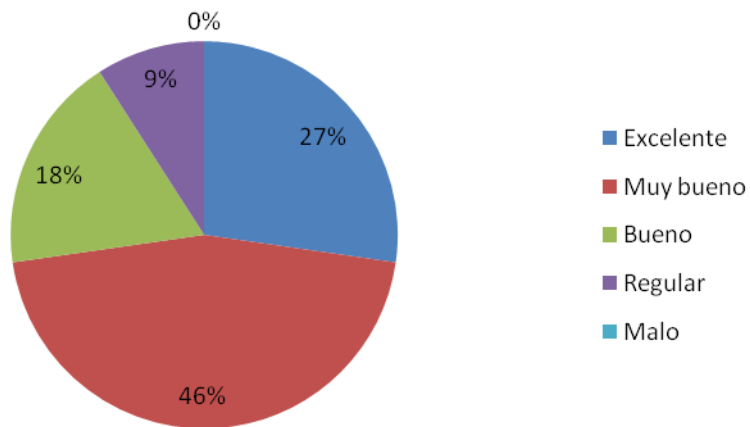


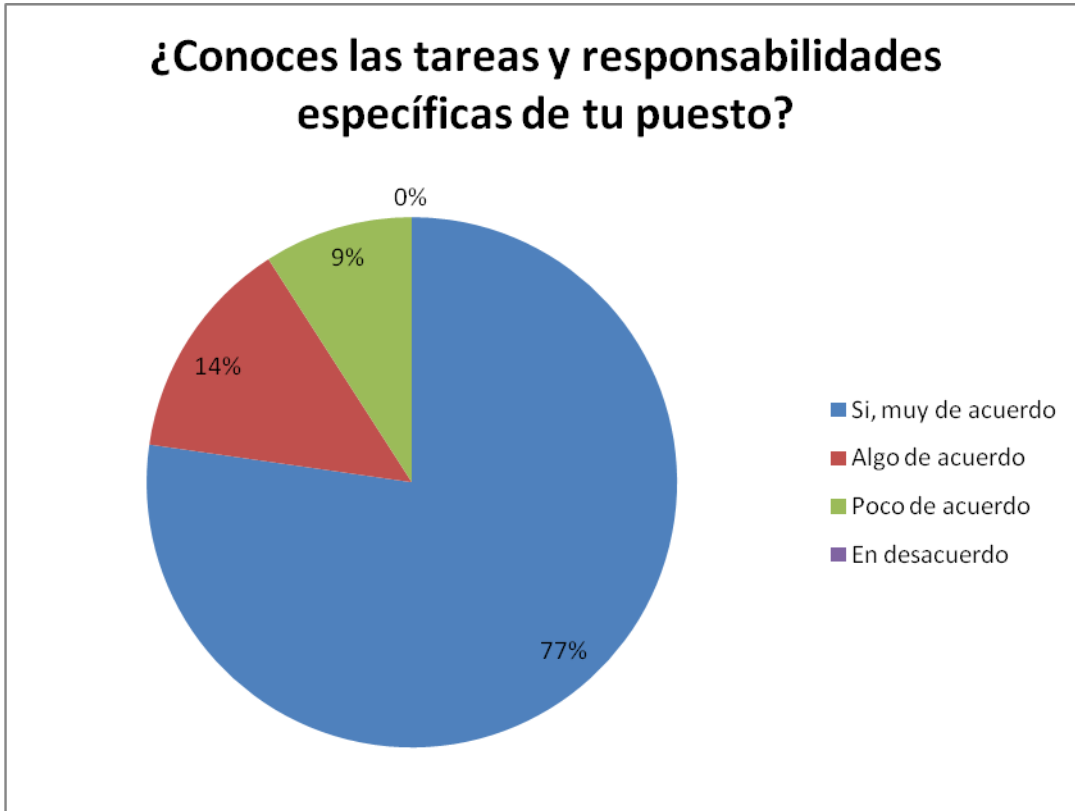


Beneficios de capacitarte



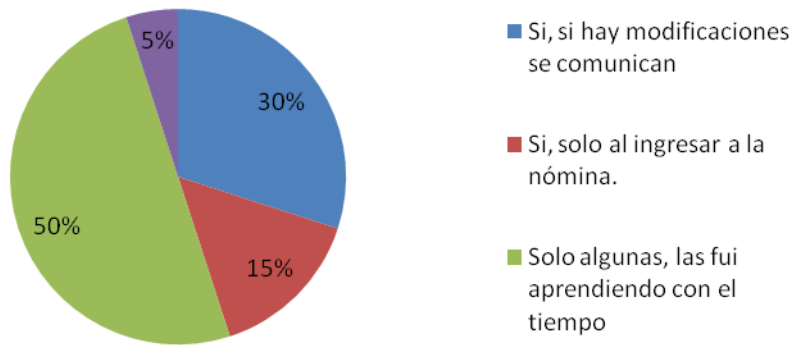
Clima laboral



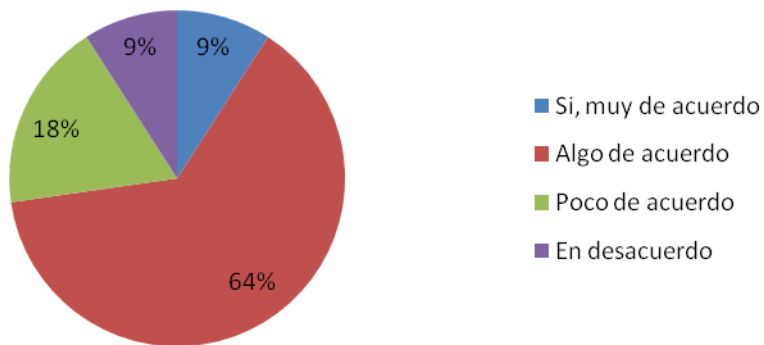




Comunicación de funciones y responsabilidades



Los superiores tienen en cuenta las consideraciones de los colaboradores





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO / "Plan de capacitación y desarrollo en la cadena de farmacias Estrella".

Momento y área de trabajo sobre la que se recibió capacitación

