



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL**

**INFORME FINAL DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
INDUSTRIAL**

**TEMA: “LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE
LOS COLABORADORES DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL DEL
CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

Autora: Lilian Catherine Salinas Pérez

Tutor: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

Ambato – Ecuador

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, **Diego Andrés Carrillo Rosero** con **CI. 1803584232**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LOS COLABORADORES DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** desarrollado por la estudiante, Salinas Pérez Lilian Catherine, considero que su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Ing. Carrillo Rosero Diego Andrés Mg.

CI. 1803584232

TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Salinas Pérez Lilian Catherine** con. **CI. 1803607611**, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LOS COLABORADORES DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.



Salinas Pérez Lilian Catherine

C.I. 1803607611

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LOS COLABORADORES DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autora y no se utilice con fines de lucro.



Salinas Pérez Lilian Catherine

C.I. 1803607611

AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LOS COLABORADORES DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Presentado por la señorita, Salinas Pérez Lilian Catherine, egresada de la Carrera de Psicología Industrial promoción 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.



Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora.

C.C. 1707186076

MIEMBRO



Ing. Mg. María Judith García Zavala.

C.C. 1801661032

MIEMBRO

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está principalmente dedicado a las personas que de una u otra manera me apoyaron en la obtención de esta gran meta, especialmente a mi gran Dios, a mis queridos padres que siempre estuvieron presentes alentándome en mi etapa estudiantil,, a mis hermanos, a mi esposo, amado hijo y amigos, a mis maestros y en especial a mi tutor; los cuales me guiaron y estimularon para que pueda alcanzar mi superación personal, direccionándome hacia la excelencia de mi formación como ser humano y como profesional.

Lilian Catherine Salinas Pérez

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, por hacer apertura de sus puertas y permitirme ingresar y formar parte de ella.

A las autoridades de la universidad, a mis maestros, compañeros y amigos, y a mi tutor el Ing. Mg. Diego Carrillo, quien supo apoyarme y compartir sus conocimientos conmigo para conducirme en mi trabajo de investigación. Y finalmente a la “Red de Farmacias Cruz Azul” del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, por brindarme todas las facilidades para desarrollar mi trabajo de investigación.

Lilian Catherine Salinas Pérez

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<i>APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN</i>	<i>II</i>
<i>AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO</i>	<i>III</i>
<i>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</i>	<i>IV</i>
<i>AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:</i>	<i>V</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>VI</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>VII</i>
<i>INDICE GENERAL DE CONTENIDOS</i>	<i>VIII</i>
<i>INDICE DE GRAFICOS</i>	<i>XI</i>
<i>ÍNDICE DE CUADROS</i>	<i>XII</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>XIII</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>XIV</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>XV</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>CAPÍTULO I</i>	<i>3</i>
1. EL PROBLEMA	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Árbol de problemas	6
1.2.3 Análisis crítico.	7
1.2.4 Prognosis.	8
1.2.5 Formulación del Problema.	8
1.2.6 Preguntas directrices	8
1.2.7 Delimitación del problema	9
1.2.7.1. De contenido	9
1.2.7.2. Delimitación Espacial	9
1.2.7.3. Delimitación Temporal.	9
1.3. Justificación.	9
1.4. Objetivos.	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos.	10
<i>CAPÍTULO II</i>	<i>11</i>
2. MARCO TEÓRICO.	11
2.1. Antecedentes Investigativos.	11
2.2. Fundamentación Filosófica	12

2.3.	Fundamentación Legal	13
2.4.	Categorías Fundamentales	15
	Variable Independiente	18
2.4.1.1.	Capacitación	18
	Importancia de la capacitación.....	19
	El proceso de capacitación de personal.....	21
	Detección de necesidades de capacitación.....	22
	Proceso para determinar las necesidades de capacitación.	23
	Herramientas para descubrir las necesidades de capacitación en un puesto de trabajo.	24
	TIPOS DE CAPACITACIÓN	26
	Técnicas de capacitación.	27
	TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.....	29
	TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.....	30
	Procedimiento de evaluación de la capacitación.	31
2.4.1.2.	Gestión del Talento Humano.....	33
2.4.1.3.	Desarrollo de personas.....	34
2.4.2.	Variable Dependiente.....	35
2.4.2.1.	Competitividad	35
2.4.2.2.	Productividad.....	35
2.4.2.3.	Desarrollo Empresarial	36
	ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO EMPRESARIAL.	37
	Datos históricos.....	37
	Importancia del desarrollo empresarial	38
	PROCESO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL.....	40
	Tipos de estrategias para el cambio.	41
	Naturaleza del cambio planificado.....	41
	Modelo del cambio planeado.	42
	Teorías del cambio planificado.....	43
	Modelo de cambio de Lewin	43
	Modelo de investigación de la acción.	45
	El modelo positivo.	46
	Modelo general del cambio planificado.	47
2.5.	Hipótesis	47
2.6.	Señalamiento de variables.	48
2.6.1.	Variable independiente	48
2.6.2.	Variable dependiente	48

CAPÍTULO III 49

3.	MARCO METODOLÓGICO	49
3.1.	Enfoque	49
3.2.	Modalidad básica de investigación	49
3.3.	Campo	49
3.4.	Bibliográfica documental.....	50
3.5.	Niveles de investigación	50
3.6.	Exploratorio.....	50
3.7.	Descriptivo.....	50
3.8.	Correlacional	50
3.9.	Explicativa.....	51
3.10.	Población y muestra	51

3.11.	Población	51
3.12.	Muestra	51
3.13.	Operacionalización de variables.....	52
3.14.	Variable Independiente. Capacitación	52
3.15.	Variable Dependiente. Desarrollo Empresarial	53
3.16.	Recolección de la información	54
3.17.	Procesamiento y análisis	55
CAPÍTULO IV		56
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
4.1.	Tabulación de datos	56
4.2.	Verificación de la hipótesis.....	67
4.3.	.Descripción de la hipótesis.....	67
4.4.	Selección del nivel de significación.....	67
4.5.	Descripción de la población.....	67
4.6.	Especificación de lo estadístico – cálculo de las frecuencias.	68
4.7.	Especificación de las zonas de aceptación	69
4.8.	Cálculo de lo estadístico	71
4.9.	Decisión y aceptación de la hipótesis	71
CAPÍTULO V		72
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1.	Conclusiones.....	72
5.2.	Recomendaciones	73
CAPÍTULO VI		74
6.	LA PROPUESTA.....	74
6.1.	Datos informativos	74
6.2.	Antecedentes de la propuesta	75
6.3.	Justificación.	77
6.4.	Objetivos.	78
6.4.1.	Objetivo general.....	78
6.4.2.	Objetivos específicos.....	78
6.5.	Análisis de factibilidad.....	79
6.6.	Fundamentación científica – técnica.....	81
	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.	84
	Antecedentes.....	85
	Introducción.....	85
6.7.	Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta. (previsión de la evaluación)	107
BIBLIOGRAFÍA.....		109
ANEXOS.....		111

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Árbol de problemas	6
Grafico 2: Categorías fundamentales.	15
Grafico 3: constelación de ideas de variable independiente.....	16
Grafico 4: constelación de ideas de variable dependiente.....	17
Grafico 5: Modelo de cambio planeado de Lewin. Esquema de raíz cuadrada.....	44
Grafico 6: Programas de capacitación	57
Grafico 7: Contenidos de la capacitación y desarrollo de habilidades, conocimientos y valores.....	58
Grafico 8 : Capacitaciones y efectividad en el trabajo.....	59
Grafico 9: Necesidad de capacitaciones para favorecer el desarrollo de la empresa	60
Grafico 10: Desarrollo de funciones con responsabilidad y proactividad.	61
Grafico 11: Políticas y valores corporativos orientados al desarrollo empresarial	62
Grafico 12: Planificación estratégica y competitividad en el mercado.....	63
Grafico 13: Acciones necesarias para garantizar la calidad de servicio.....	64
Grafico 14: Renovación constante de equipos	65
Grafico 15: Tecnología adecuada para el desarrollo de las funciones laborales.....	66

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro: 1 Matriz para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	24
Cuadro: 2 Proceso del Desarrollo Organizacional.....	40
Cuadro: 3 Operacionalización de variable independiente.....	52
Cuadro: 4 Operacionalización de variable dependiente.....	53
Cuadro: 5 Competencias genéricas.....	94
Cuadro: 6 Competencias específicas del área administrativa.	95
Cuadro: 7 Competencias específicas del área operativa.	96
Cuadro: 8 Matriz para declarar el perfil por competencias para el área administrativa. 97	
Cuadro: 9 Matriz para declarar el perfil por competencias para el área operativa.	99
Cuadro: 10 Evaluación de la Propuesta	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de capacitación	26
Tabla 2 Principales métodos de capacitación	29
Tabla 3 Principales métodos de capacitación	30
Tabla 4 Principales métodos de capacitación	37
Tabla 5 Recolección de información	54
Tabla 6 Programas de capacitación	57
Tabla 7 Contenidos de la capacitación y desarrollo de habilidades, conocimientos y valores.....	58
Tabla 8 Capacitaciones y efectividad en el trabajo.....	59
Tabla 9 Necesidad de capacitaciones para favorecer el desarrollo de la empresa	60
Tabla 10 Desarrollo de funciones con responsabilidad y proactividad.	61
Tabla 11 Políticas y valores corporativos orientados al desarrollo empresarial	62
Tabla 12 Planificación estratégica y competitividad en el mercado.....	63
Tabla 13 Acciones necesarias para garantizar la calidad de servicio.....	64
Tabla 14 Renovación constante de equipos	65
Tabla 15 Tecnología adecuada para el desarrollo de las funciones laborales.....	66
Tabla 16 Descripción de la población	67
Tabla 17 Zona de aceptación	69
Tabla 18 Tabla de probabilidades del Ji Cuadrado.	69
Tabla 19 Frecuencias observadas	70
Tabla 20 Frecuencias esperadas	70
Tabla 21 Cálculo del Ji – Cuadrado.....	71
Tabla 22 Ejemplo de competencia y sus grados.	90
Tabla 23 Matriz de detección de necesidades de capacitación para el área administrativa.	104
Tabla 24 Matriz de detección de necesidades de capacitación para el área operaria. ..	105

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA: La Capacitación y el Desarrollo Empresarial de los Colaboradores de las Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

AUTORA: Lilian Catherine Salinas Pérez

TUTOR: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación tiene como objetivo determinar la incidencia de la capacitación en el desarrollo empresarial del grupo DIFARE, para lo cual se toma como referencia del marco teórico y conceptual, principalmente a los autores: Martha Alles y su estudio de las competencias aunado a los perfiles necesarios para desarrollar un cargo con efectividad; Ricardo Valera y Gary Dessler quienes estudian al proceso de capacitación; Stephen Robbins y Timothy Judge con el Desarrollo Empresarial, entre otros. En lo relativo a la metodología se utilizó un enfoque cuali-cuantitativa que aplicó la técnica de la encuesta usando el instrumento del cuestionario, el cual consta de 10 preguntas cerradas de opción múltiple; concluyéndose estadísticamente que la capacitación sí tiene incidencia directa con el desarrollo empresarial, por tal motivo, es necesario el diseño de una planificación adecuada de programas de capacitación en función a las necesidades reales de cada sucursal. En consistencia con lo detallado anteriormente se propone una matriz de necesidades de capacitación que parta desde una estructuración de perfiles por competencias, de tal manera que sea pertinente con los objetivos empresariales y logre la efectividad esperada en la Red de Farmacias Cruz Azul.

Palabras clave: Capacitación, Desarrollo Empresarial, Perfiles, Competencias, Diagnóstico, Productividad, Competitividad, Talento Humano, Habilidades, Proactividad.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TOPIC: La Capacitación y el Desarrollo Empresarial de los Colaboradores de las Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

AUTHOR: Lilian Catherine Salinas Pérez

TUTOR: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

ABSTRACT

This research aims to determine the impact of training on business development of DIFARE group, for which we take the theoretical and conceptual framework, mainly to the authors: Martha Alles and her skills study's coupled with profiles to develop a position effectively; Ricardo Valera and Gary Dessler who study the training process; Judge Stephen Robbins and Timothy to business development, among others. In this work, a qualitative methodology was used - that applied quantitative survey technique using the instrument of the questionnaire, which consists of 10 closed multiple choice questions; statistically concluding that the training have direct impact in the business development, for this reason, the development of proper planning of training programs according to the real needs of each branch is necessary.

Consistent with the above detailed an array of training needs that starts from a structured competency profiles, so that appropriate fit the business objectives and achieve the expected effectiveness in Cruz Azul Pharmacy Network is proposed.

Keywords: Training, Business development, Profiles, Competencies, Diagnosis, Productivity, Competitiveness, Human Resource, Skills, Proactive.

INTRODUCCIÓN

Para obtener un Desarrollo Empresarial óptimo dentro de la Red de Farmacias Cruz Azul del cantón Ambato, es importante tener en cuenta que se debe potencializar las capacidades del capital humano mediante una planificación adecuada de programas de capacitación, para lo cual, primero es necesario desarrollar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para conocer los requerimientos reales de cada una de las sucursales y capacitar en función a dichas necesidades, desarrollando sus habilidades, conocimientos y valores, permitiéndose ser más efectivos, responsables y proactivos al momento de desarrollar su trabajo, fomentando la participación, confianza y empoderamiento de los empleados dentro de la organización, para garantizar la calidad del servicio.

La presente investigación consta de seis capítulos que se muestran a continuación:

Capítulo I. En el transcurso del desarrollo de éste capítulo se realizará la formulación del tema de investigación, planteando el problema investigativo en relación a las variables Capacitación y Desarrollo Empresarial, mediante una contextualización que permita la ejecución de éste trabajo. Además se incluye un árbol de problemas con sus causas y efectos las cuales permiten conocer la realidad del sector farmacéutico del cantón Ambato. Adicionalmente se realiza un análisis crítico, mostrando la importancia de la investigación; acto seguido se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo II. Aquí se desarrolla la metodología fundamental de la investigación, partiendo de antecedentes teóricos instaurados y cimentados en diferentes trabajos investigativos, basándose en términos legales y filosóficos. Además se determinan las categorías fundamentales utilizando un gráfico de inclusión de variables que permitirán desarrollar el marco teórico desde un matiz de superordinación hasta la subordinación de las dos variables, facilitando así el planteamiento de la hipótesis final.

Capítulo III. En éste capítulo se explora la metodología de investigación que se desarrollará, ¿Cómo y con qué se va a investigar? Se detalla el tipo de investigación y la modalidad, a continuación se delimita la población y muestra con la cual se trabajará. Y finalmente, se muestra la operacionalización de las dos variables en cuestión, brindando información real para ésta investigación pasando desde lo general hasta lo específico.

Capítulo IV. Durante éste capítulo se procede a analizar los resultados obtenidos mediante la encuesta, los cuales fueron obtenidos a través de fuentes reales y primarias dentro del grupo DIFARE, para posteriormente expresarlos en forma estadística, estableciendo la relación entre los objetivos planteados y la hipótesis en cuestión.

Capítulo V. En el transcurso de este capítulo se desarrollará las debidas conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio de la encuesta, dando paso a la creación de una propuesta que permita solucionar el problema encontrado dentro del grupo DIFARE.

Capítulo VI. En el presente capítulo se planteará la creación de una propuesta que permita dar solución al problema descubierto dentro de la farmacéutica, en función al análisis realizado en la empresa. Implantando un **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para mejorar el Desarrollo Empresarial de la Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.** Esta sección está formada por los datos informativos de la empresa, los antecedentes, la justificación y los objetivos establecidos para la propuesta, además del análisis de la factibilidad, la fundamentación teórica, la metodología que se utilizará, el modelo operativo y finalmente la administración de la propuesta.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

“LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LOS COLABORADORES DE LAS FARMACIAS CRUZ AZUL DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

Para Byars y Rue (1986), la capacitación es *“un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización”*.

En la última década el sector farmacéutico ha experimentado un gran crecimiento, gracias a su fiabilidad y popularidad, tomando como referencia a las principales cadenas de farmacias en América latina; por ejemplo, la cadena Cruz verde y la cadena Ahumada de Chile, además de las farmacias Benavides de México, por citar las principales, por su desarrollo e importancia. La cadena Cruz Verde inicio sus actividades a principios de los años 80, cuenta con más de 600 sucursales y 5000 empleados en su país, su gran éxito se debe al plan estratégico que desarrolla en su organización. Tal éxito es debido a la prestación adecuada de servicios a su clientela, y la capacitación constante de su talento humano, comprometidos a trabajar fuertemente por entregar profesionalismo y responsabilidad. Las farmacias cruz verde, brindan capacitación a sus dependientes en las áreas de atención al cliente y ventas, además de utilizar el *merchandising* (conocimientos sobre el mercado y producto), para potencializar sus utilidades. Adicionalmente, prestan capacitación en cuanto a posologías y terapias, dirigidas a los auxiliares de farmacia, a más de técnicas de solución a problemas. En Chile para ser responsables

directos de las farmacias, se emplea planes de capacitación universitaria, puesto que para obtener el título de químico farmacéutico, se debe de estudiar una carrera y posteriormente hacer un internado bajo la tutela del farmacéutico a cargo del establecimiento. Donde se le brinda capacitaciones en información técnica de medicamentos, atención al cliente interno y externo, evaluación de satisfacción usuaria, técnicas comunicativas, conocimientos posológicos y farmacológicos. Por último, legislación laboral, sobre los derechos que tiene el personal de la farmacia.

Las farmacias Ahumada S. A. capacitan a su personal en técnicas de ventas, atención al cliente, posología, entre otros. En esta cadena se suele usar planes de incentivos, para el personal en general, los cuales son pagados de acuerdo a los objetivos cumplidos por los colaboradores. Permitiendo fomentar el desarrollo de actividades extra laborales, de índole deportiva, cultural y social. Reforzando el sentido de pertenencia, contribuyen al desarrollo integral de los dependientes y de la organización.

Las farmacias Benavides es una compañía que cuenta con más de 800 sucursales y se encuentra en todas las ciudades de México, últimamente se ha visto en la necesidad de capacitar a sus empleados en sistemas computarizados y softwares exclusivos para su cadena farmacéutica, con la finalidad de innovar y ser la cadena farmacéutica número uno en su país.

En Ecuador, la franquicia “FARMACIAS ECONOMICAS” cuenta con el apoyo de un instituto altamente competente, el IAF (Instituto Académico Farmaenlace), el cual se encarga de impartir temas para capacitar al personal que labora directamente en sus cadenas farmacéuticas. Los principales temas a tratar son: liderazgo, relaciones humanas, compromiso laboral y atención al cliente. Conjuntamente se ofrecen charlas como la cordialidad, el protocolo del saludo, mención de promociones, regalos y beneficios por compras. Su fortaleza de mayor relevancia es la capacitación sobre las medicinas, para que sirven y cómo funcionan; lo cual ha permitido que estas redes farmacéuticas alcancen la confianza y fidelización por parte de sus clientes.

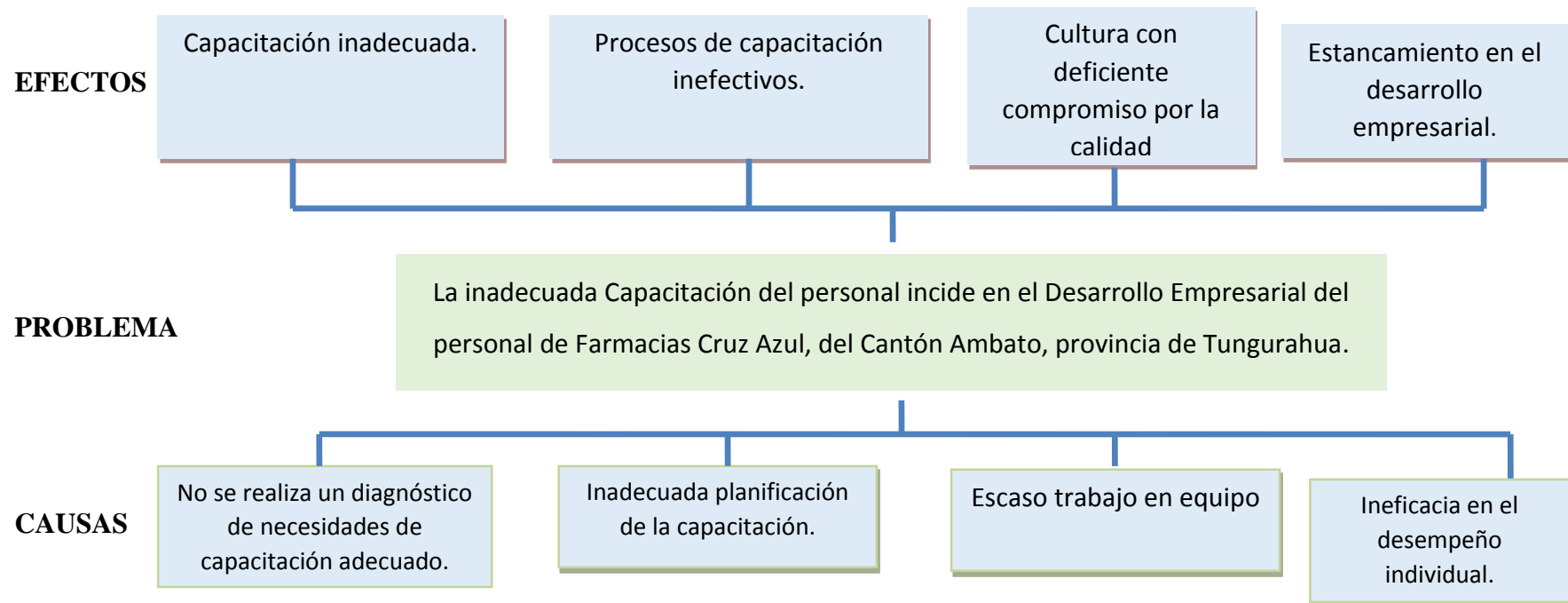
En la provincia de Tungurahua, Farmacias METROFARMA CIA.LTDA. Tiene como objetivo capacitar al personal en atención al cliente para brindar un mejor servicio, imparten temas como deberes y derechos para que puedan sentirse tranquilos con su trabajo, poniéndose la camiseta de la empresa y realizando sus actividades de forma correcta y precisa, obteniendo un ambiente de trabajo muy llevadero con carisma, tranquilidad, compromiso y confianza; además que el trabajador se encuentre conforme y feliz de pertenecer a la institución.

El Grupo DIFARE (Cruz Azul, Pharmacy's y Comunitarias), basa sus valores y gestión de talento humano en una programación equilibrada, ética y responsable con sus grupos de interés. Están comprometidos diariamente a incorporar prácticas alineadas a la Seguridad, Salud Ocupacional, Cuidado Ambiental y Apoyo a la Comunidad, contribuyendo a un desarrollo sostenible en el Ecuador. Su responsabilidad corporativa empieza internamente con más de 3100 colaboradores en sus filas. Pensando en el desarrollo integral de sus empleados, en el mejoramiento de su calidad de vida y de sus familiares, han realizado iniciativas que contemplan capacitación y oportunidades de crecimiento, a más de incentivos y actividades de formación.

En las Farmacias Cruz Azul del cantón Ambato, no existe un departamento especializado en promover la capacitación, lo que ocasiona que no se realice un apropiado análisis de necesidades de capacitación, para responder adecuadamente a la realidad única de cada farmacia, por lo cual al desarrollar un plan de formación, los colaboradores no asisten o simplemente no prestan la debida atención, generando que los niveles de eficacia no lleguen al estándar esperado, provocando pérdidas sustanciales a la cadena farmacéutica. Por lo cual es recomendable que se implemente las técnicas adecuadas de capacitación para permitir que se mejore el trato a su clientela y por ende incrementar el desarrollo empresarial.

1.2.2 Árbol de problemas.

Grafico 1: Árbol de problemas



Fuente: Observación directa.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

1.2.3 Análisis crítico.

El problema trascendental de la red de Farmacias Cruz Azul, es el carecer de un método adecuado de capacitación para su personal, lo cual repercute en el desarrollo empresarial, debido a que los colaboradores no cuentan con la preparación precisa sobre los medicamentos, su posología y funcionamiento; además de no estar capacitados con técnicas que les sirva para interactuar efectivamente con los clientes. Desencadenando que el dependiente no tenga los conocimientos necesarios sobre los medicamentos y por ende brinde una inadecuada atención, provocando la pérdida de credibilidad y confianza hacia la empresa.

Por la tardía gestión para la implementación de reglamentos y estatutos en la empresa farmacias Cruz Azul, cuando se desarrollan planes de formación, no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación adecuado, lo cual conlleva a ejecutar talleres de capacitaciones incorrectos, repercutiendo en el desempeño final de los dependientes farmacéuticos.

Adicionalmente, por la inadecuada planificación de la capacitación por parte del departamento encargado de realizarlo, desencadena que los procesos de capacitación sean inefectivos, mal utilizando los recursos invertidos, provocando pérdidas empresariales.

Acto seguido, por el escaso trabajo en equipo se ve afectado el clima organizacional, generando una cultura con deficiente compromiso por la calidad, lo cual afecta directamente a la empresa, pues los colaboradores no estarían en condición de ofrecer un trato adecuado a los clientes.

Finalmente, por la ineficacia en el desempeño individual y la falta de un guión que permita orientar a los dependientes en el momento de buscar y entregar los medicamentos hacía su destinatario final, se produce que exista el estancamiento en el desarrollo empresarial, debido a la demora en los despachos y a los descuadres de mercadería que entorpece la atención a los clientes.

1.2.4 Prognosis.

De no resolverse los problemas sobre las inadecuadas técnicas de capacitación utilizadas en las farmacias Cruz Azul, las dificultades y pérdidas monetarias que se advendrían en el desarrollo empresarial de esta red farmacéutica serán incalculables, debido a que no se toma a la capacitación como un proceso estructurado y técnico, sino más bien, se lo deja al azar; lo cual no cumple con un nivel mínimo en el estándar de efectividad establecido, conllevando a que los empleados no tengan la suficiente preparación, formación y experiencia para desarrollar sus actividades laborales eficazmente. Considerando que empresas de la competencia están capacitando adecuadamente a su personal, las farmacias Cruz Azul tienen una gran desventaja, lo que generaría que eventualmente los clientes se sientan proclives a cambiar de marca en cuanto a farmacias, generando para la empresa pérdidas significativas que podrían repercutir en un cuantioso descenso de la competitividad en general, obligando a realizar despidos masivos de sus dependientes, y finalmente el cierre de varias sucursales, debido a la insolvencia monetaria. Es por esta razón que se debe trabajar inmediatamente en una solución, tomando en cuenta la realidad y necesidades de los colaboradores, y en función de ello, desarrollar planes adecuados de capacitación, que permitan mejorar el desarrollo individual y organizacional.

1.2.5 Formulación del Problema.

¿Cómo incide la Capacitación de los colaboradores en el desarrollo empresarial de las Farmacias Cruz Azul del cantón Ambato, provincia de Tungurahua?

1.2.6 Preguntas directrices

- ✓ ¿Cuáles son las políticas organizacionales que se aplican para el desarrollo de capacitaciones?
- ✓ ¿Cuáles son las características que presenta el desarrollo organizacional en las Farmacias Cruz Azul?
- ✓ ¿Qué tipo de capacitación se requiere para mejorar el desarrollo organizacional de las Farmacias Cruz azul?

1.2.7 Delimitación del problema.

1.2.7.1. De contenido

Campo: Psicología

Área: Organizacional

Aspecto: Capacitación - Desarrollo Empresarial.

1.2.7.2. Delimitación Espacial.

La presente investigación se realizará con los colaboradores de las Farmacias Cruz Azul, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

1.2.7.3. Delimitación Temporal.

Éste proyecto investigativo se desarrollara durante el periodo de Abril del 2015 hasta Septiembre del 2015.

1.3. Justificación.

Es **importante** realizar esta investigación, debido a que al determinar cuáles son las causas que impiden que las capacitaciones planificadas no alcancen el nivel esperado de efectividad, se podrá gestionar con mayor seguridad los programas de capacitación y desarrollo del personal. Consecuentemente los recursos que se inviertan en la actualización de conocimientos de los colaboradores tendrán un índice de efectividad mayor, con lo cual la productividad general de la empresa se verá incrementada.

Es de **impacto** ya que con los resultados de esta investigación se podrá generar un plan de capacitación permanente, que beneficiará a los colaboradores y a la organización en sí. Permitiendo desarrollar los procesos de capacitación en el área de talento humano, con mayor estandarización en función a las realidades y necesidades del personal.

Es **novedosa** por cuanto en ésta empresa no se han desarrollado investigaciones previas relacionadas con la Capacitación y el Desarrollo Empresarial. Por tanto este proyecto brindará las herramientas necesarias para identificar las causas que impiden la eficacia en los procesos de capacitación impartidos hacia sus colaboradores. Consiguiendo de esta manera encontrar métodos apropiados para capacitar y aprovechar al más valioso recurso, el talento humano.

El presente trabajo es **factible** en su realización ya que se cuenta con el apoyo y predisposición de los empleados y directivos de las redes de farmacias Cruz Azul del cantón Ambato; además se cuentan con todos los recursos materiales y académicos para su ejecución.

1.4. Objetivos.

1.4.1 Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre la capacitación y el desarrollo empresarial en las Farmacias Cruz Azul de la ciudad de Ambato

1.4.2 Objetivos específicos.

- ✓ Analizar cuáles son las políticas que enmarcan el proceso de capacitación de las Farmacias Cruz Azul de la Ciudad de Ambato.
- ✓ Determinar qué características presenta el desarrollo organizacional de la farmacia Cruz en la capacitación.
- ✓ Proponer un tipo de capacitación que mejore el desarrollo organizacional en las farmacias Cruz Azul.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes Investigativos.

En el Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato la tesis de tema “*LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE PÍLLARO*”, Autoría de Yanchatuña Ana (2012), aporta con el siguiente objetivo general, “*Determinar la incidencia de la deficiente capacitación del personal en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Santiago de Píllaro, de la provincia de Tungurahua*”, cuyas conclusiones que aportan a la presente tesis son:

“Se puede concluir que para los servidores municipales las mejores técnicas para actualizar sus conocimientos son los cursos y talleres ya que el primero les ayudaría a obtener los conocimientos en forma teórica en cambio la segunda técnica les podría poner en práctica lo teórico”

Por otro lado la tesis de tema “*LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE CALZADO GAMOS*” Autoría de Aroca Marco (2014); su objetivo general describe, “*Determinar las habilidades directivas y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa de Calzado Gamos*”, y cuyas conclusiones son:

“La mayor parte del personal no recibe capacitación por ende los conocimientos son ambiguos y no ayudan a mejorar el desempeño laboral ocasionando malestar en la organización al no desempeñar de una manera efectiva sus actividades dentro de la empresa en cuestión”

Además según la tesis de tema “*CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA LAVADORA DE JEANS CHELO’S DEL CANTÓN PELILEO*”, Autoría de Torres Viviana (2011), que presenta el siguiente objetivo “*Determinar cómo incide la falta de capacitación del personal operativo en la*

productividad de la empresa Lavadora de Jeans CHELO'S". La cual aporta conclusiones valiosas a la presente investigación:

- ✓ *“Para lograr un incremento de la productividad en la empresa se necesita aplicar un programa de capacitación en cada área de trabajo”*
- ✓ *“Los trabajadores de la empresa en su mayoría poseen un conocimiento común y empírico por lo que es necesario capacitar a los trabajadores para que de esta manera obtengan más conocimientos sobre su desenvolvimiento en su área de trabajo”*

2.2. Fundamentación Filosófica

Según Faustino Beraún (2008), *“el paradigma crítico-propositivo, no solamente está orientado a realizar observaciones de la problemática existente, sino también a buscar soluciones mediante la participación de todos los involucrados en este proceso investigativo”*.

El paradigma del presente proyecto investigativo se basará en la capacitación a los colaboradores de Farmacias Cruz Azul como una alternativa para el desarrollo empresarial. Siendo crítico – propositivo, puesto que no solo busca las causas de los problemas existentes, sino que también trata de encontrar posibles soluciones a dichos problemas.

Este trabajo investigativo es crítico porque estudia y cuestiona cada uno de los comportamientos y conductas de los colaboradores de la empresa en cuestión, tomando como base a la problemática del bajo conocimiento de la posología de los medicamentos existentes en las perchas. Lo cual produce desmotivación al momento de aprender sobre el correcto uso y prescripción de los medicamentos, ya que los nombres o términos farmacéuticos son difíciles de aprender.

Es propositiva debido a que ayudará como una guía de alternativas de solución para tratar los problemas en de la organización. Analizando la información obtenida a través de fuentes primarias, se podrá observar cuales son las dificultades existentes, y su repercusión en desarrollo organizacional de la red de farmacias Cruz Azul, y cuáles son las herramientas oportunas para iniciar el cambio de esta empresa.

2.3. Fundamentación Legal

Según la constitución política del Ecuador (2008), en su sección quinta artículo 29, garantiza el derecho a la educación y por ende a la capacitación constante de las personas: *“El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural”*, en su sección octava de la ley de trabajo y seguridad social, el artículo 33 expone que:

“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”. Además en el artículo 34 se expresa que “El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable para los trabajadores y será deber y responsabilidad primordial del estado”.

De acuerdo con el código de trabajo del Ecuador (2013), en el Título V “DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJADORES Y DE LOS CONFLICTOS COLECTIVOS”, en el artículo 441 se habla sobre la protección del estado:

“Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. *La capacitación profesional*
2. *La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;*
3. *El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,*
4. *Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase”.*

Finalmente, en concordancia con los valores empresariales de la Cadena de Farmacias Cruz Azul, perteneciente al grupo DIFARE, se expresa que:

“El trabajo que realizamos día a día se sustenta en los siguientes valores corporativos que compartimos para que el resultado de nuestra gestión nos permita sentirnos orgullosos de lo que logramos:

DESARROLLO DE NUESTROS COLABORADORES

Estamos comprometidos con la formación personal y profesional de nuestros colaboradores en un ambiente laboral de respeto y confianza.

Pensando en el desarrollo integral de nuestros colaboradores, en el mejoramiento de su calidad de vida y a la de sus familiares, hemos realizado iniciativas que contemplan:

Capacitación y oportunidades de crecimiento

Incentivamos al constante mejoramiento profesional de nuestros colaboradores, a través de diversas actividades de formación con las cuales se presentan nuevas oportunidades de crecimiento en nuestra empresa”.

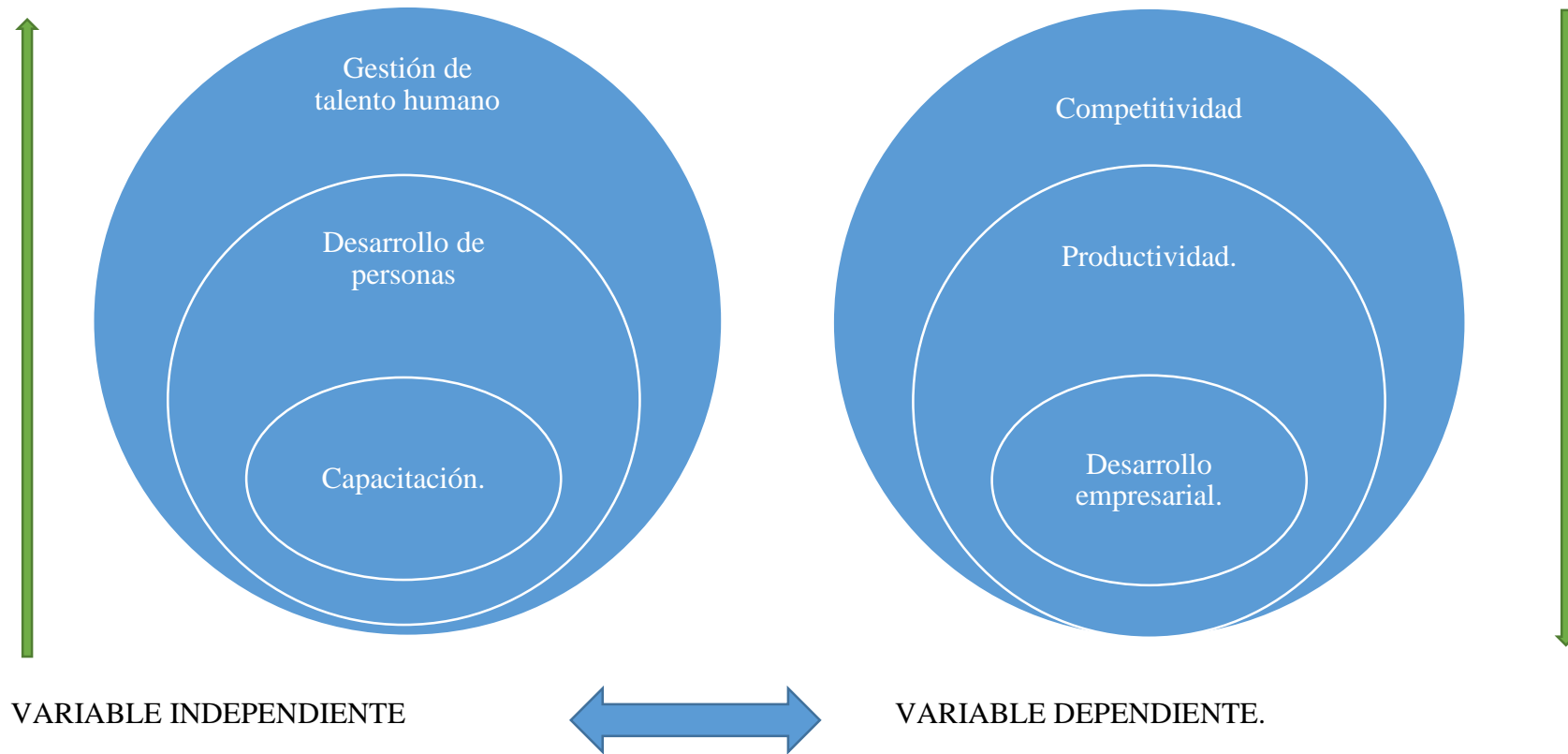
INICIATIVA

Somos proactivos para proponer ideas y emprender acciones a favor de las personas creando así soluciones y nuevas oportunidades de mejoras.

El Grupo DIFARE basa sus valores y gestión en una planificación equilibrada, ética y responsable con sus grupos de interés. Comprometidos diariamente a incorporar prácticas alineadas a la Seguridad, Salud Ocupacional, Cuidado Ambiental y Apoyo a la Comunidad”.

2.4. Categorías Fundamentales

Grafico 2: Categorías fundamentales.



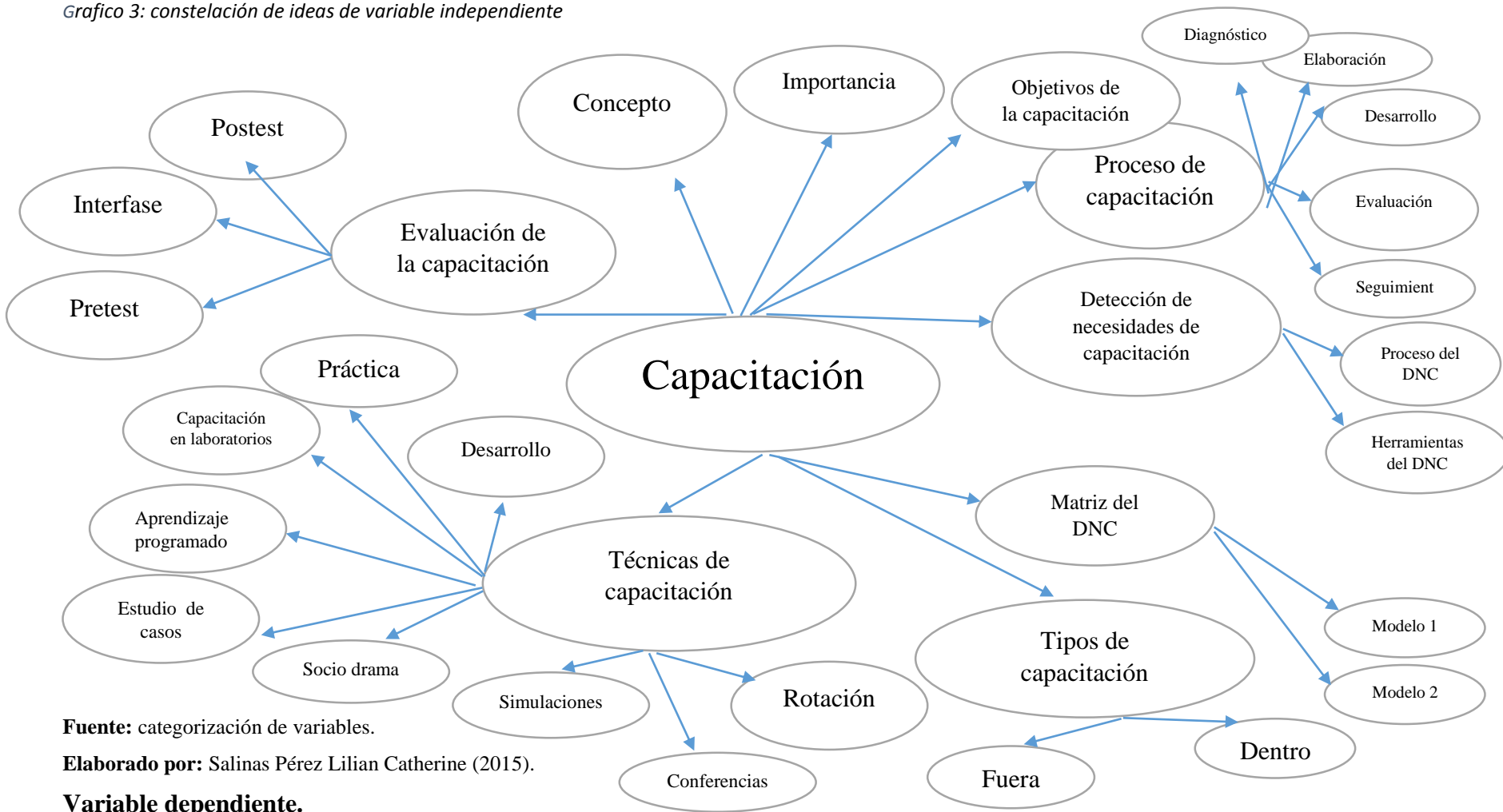
Fuente: Farmacias Cruz Azul.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Variable independiente.

Capacitación.

Grafico 3: constelación de ideas de variable independiente



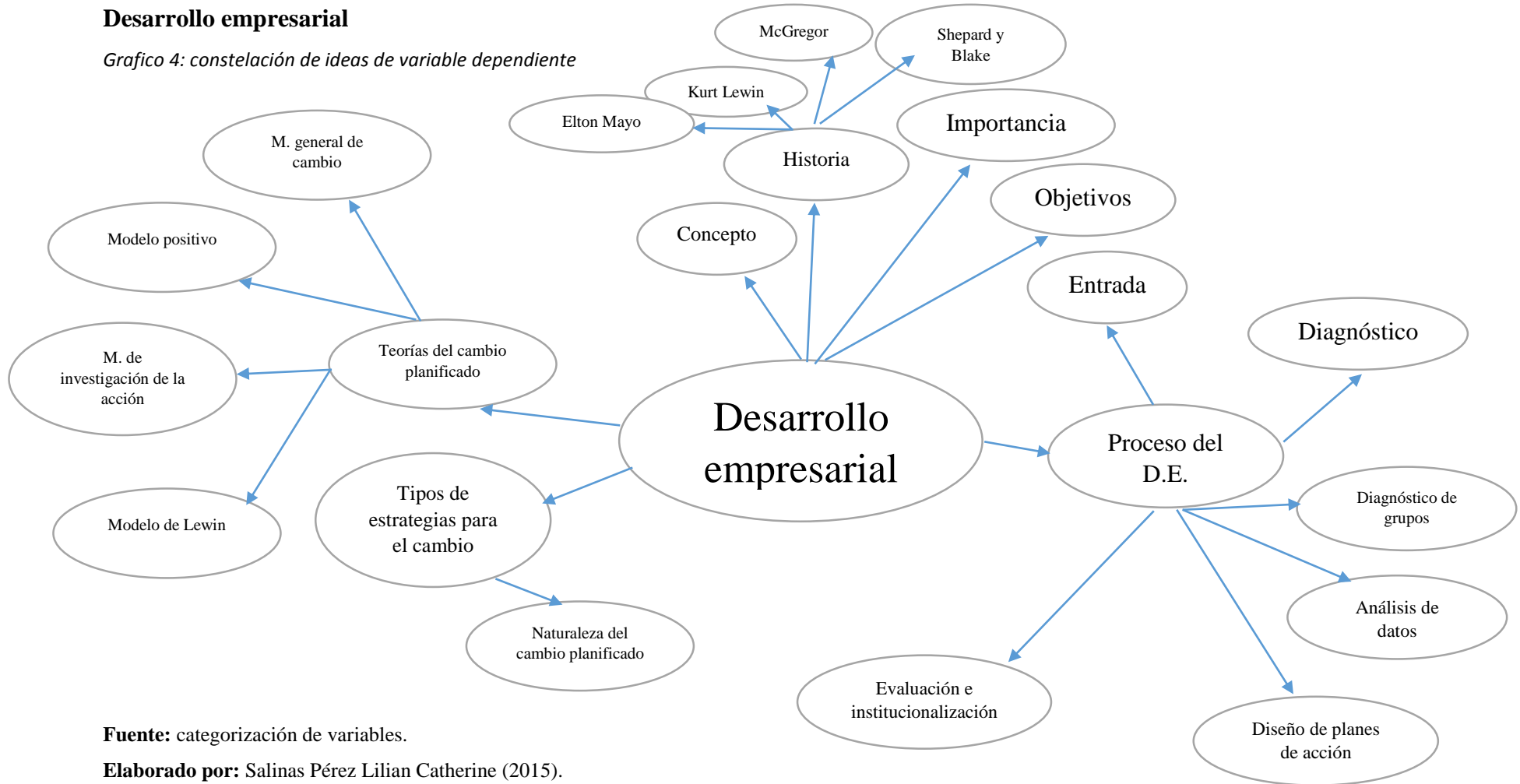
Fuente: categorización de variables.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Variable dependiente.

Desarrollo empresarial

Grafico 4: constelación de ideas de variable dependiente



Fuente: categorización de variables.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Variable Independiente

2.4.1.1.Capacitación

“Desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles jerárquicos del personal, permite mejorar su trabajo actual y sus beneficios pueden prolongarse para toda su vida laboral, además puede ayudar a cumplir futuras responsabilidades”. (Werther, 2008)

“Es un proceso de corto plazo, sistémico y organizado, el cual permite la adquisición de conocimientos específicos relativos al trabajo, desarrolla habilidades y competencias en función de objetivos definidos y actitudes frente a aspectos de la organización y su entorno”. (Chiavenato, 2011)

“Capacitación es un conjunto de actividades cuya finalidad es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y competencias, modificar actitudes del trabajador en todos los niveles, para desarrollar mejor su puesto, ayudándolo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales”. (Socorro Olivares, 2003)

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), la capacitación es un proceso constante en el cual consideran que los colaboradores no son competentes para siempre. Los conocimientos, actitudes y aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo cual es prudente la adquisición de nuevos para asegurar el éxito de las empresas. *“La capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo. Tales como: alfabetismo básico y técnico, aptitudes interpersonales y de solución de problemas”*. (Robbins, 2009)

Ampliando las aportaciones de los autores mencionados anteriormente, la capacitación para el desarrollo del capital humano de una organización involucra todas las modificaciones que han de producirse en el comportamiento humano, tales

cambios podrían ser: modificaciones de aptitudes, conocimientos, actitudes y sobre todo cambios duraderos en la conducta social. El beneficio que se obtiene es dual, debido a que el trabajador desarrollará sus habilidades, destrezas y competencias en general, lo cual le permitirá ejecutar sus actividades laborales efectivamente, otorgando utilidad para la empresa por su capacidad adecuada de realizar sus funciones, volviéndose una organización más competitiva en la actualidad y estando preparada para adaptarse a los cambios del futuro. El proceso sistemático de acciones a seguir es un esfuerzo que realizan las empresas para mejorar el desempeño su personal. En su mayoría, las empresas recalcan la importancia en la calidad, brindando capacitaciones en las técnicas de resolución de dificultades, en el análisis de problemáticas, en la medición y *feedback* de la calidad y en la estructuración efectiva de equipos de trabajo.

Importancia de la capacitación

Conforme con Rodríguez Valencia (2007), se piensa que la capacitación es un conjunto concatenado de pasos que se ven relacionados directamente con el perfeccionamiento y evolución de las competencias de los colaboradores o de los grupos de ellos, los cuales son parte de la institución. Es de vital importancia tener en cuenta que la capacitación puede brindar beneficios para toda la carrera, debido a que colabora con la adquisición de fortalezas para trabajar en situaciones futuras del colaborador. Su importancia radica en:

- ✓ “Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Ayuda al individuo. Da lugar a que le trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización y progreso.
- ✓ Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión mediante la mejora de la comunicación”. (Valencia, 2007)

Establecimiento de objetivos de la capacitación.

“Una vez realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación, se procede a establecer objetivos concretos y medibles. Los objetivos son una

descripción de un desempeño que se espera que muestren los trabajadores de ingreso reciente, antes de considerarlos competentes”. (Valera, 2011)

Según Ivancevich (2005), los objetivos deben puntualizar el nivel de conocimiento obtenido en el proceso de formación. Algunas metas importantes son:

- a. “La validez de la capacitación. Aprender habilidades, conocimientos y competencias.
- b. La validez de la transferencia. ¿Las habilidades, conocimientos y competencias que se adquirieron con la capacitación mejoran el desempeño?
- c. La validez dentro de la organización. ¿El desempeño de un nuevo empleado o de un grupo de ellos es igual o se puede comparar con los otros grupos de trabajo?
- d. La validez entre organizaciones. ¿Un programa de capacitación que se ha validado en una compañía puede usarse en otra?”. (Ivancevich, 2005)

Para Rodríguez Valencia (2007), los objetivos que busca lograr la capacitación son:

1. “Objetivo general de la capacitación: conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.
2. Objetivos particulares de la capacitación:
 - ✓ Incrementar la productividad
 - ✓ Promover la eficacia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
 - ✓ Proporcionar al trabajador una capacitación para que sea capaz de desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.
 - ✓ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
 - ✓ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
 - ✓ Promover ascensos con base en el mérito personal.
 - ✓ Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna”. (Valencia, 2007)

De lo expuesto anteriormente, se observa que una vez se ha terminado de establecer los objetivos, se procede a detallar a los niveles de la compañía sobre los cuales se administrará. Al momento de capacitar no existe discriminación, tanto el nivel operativo (el obrero, el maestro de taller, el auxiliar administrativo, el analista de sistemas y el supervisor), como en gerencial (jefes de departamento, subgerentes y gerentes de área) son tomados en cuenta para desarrollar este proceso. Siendo el área administrativa la que juega un importante papel en cuanto a el proceso de

formación, puesto que está encargado de promover y participar en la planeación y ejecución del programa de capacitación.

El proceso de capacitación de personal.

Dessler y Valera (2011), comentan que, *“La capacitación son los procesos que se utilizan para dar a los empleados, nuevos o actuales las habilidades necesarias para realizar sus labores”*.

En estos días los expertos sobre técnicas o metodologías de capacitación distinguen tomar en cuenta a el término “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo”, reemplazando al simple término “capacitación”, todo esto debido a la importancia de recalcar los objetivos duales primordiales del proceso de aprendizaje del empleado y del rendimiento laboral. (Valera, 2011)

Tal como señala Socorro Olivares (2003), cuando se desea implementar un programa de capacitación y desarrollo en una empresa, para su total éxito, se tiene que tomar en consideración los siguientes cinco pasos:

1. “Diagnóstico de necesidades. Existen varias técnicas para determinar las necesidades de capacitación, entre las cuales tenemos:
 - ✓ Objetividad. Especificar la información objetiva y subjetiva.
 - ✓ Confiabilidad. Encontrar resultados similares independientemente de quien aplique la técnica.
2. Elaboración de programas.
 - ✓ Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación.
 - ✓ Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de instructores y manuales de los aprendices, se complementen.
3. Desarrollo del curso.
 - ✓ Desplegar toda la programación planeada.
4. Evaluación.
 - ✓ Recopilar y calcular los costos.
 - ✓ Identificar los beneficios organizacionales.
5. Seguimiento.
 - ✓ El proceso es constante y se debe dar seguimiento para conocer el efecto que tuvo la capacitación”. (Socorro Olivares, 2003)

De acuerdo con el estudio realizado por los autores antes mencionados, se puede decir que para implementar un proceso de capacitación y desarrollo del personal en una organización, es necesario tomar en cuenta un orden esquematizado de actividades a seguir, las cuales asegurarán el éxito del proceso de capacitación. Primero se debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, en donde se detectará cuáles son las necesidades reales de la actualidad de los colaboradores, es decir en qué áreas poseen fortalezas y debilidades, para partiendo del análisis del diagnóstico diseñar un plan de acción. Segundo, se desarrolla un plan de acción en donde se toman en cuenta los datos recopilados en el DNC. Tercero, un departamento encargado valida el plan de capacitación. Cuarto, se procede a implementar el plan de capacitación. Finalmente se desarrolla una evaluación de la capacitación, valorando el comportamiento y los resultados que obtuvieron los empleados.

Detección de necesidades de capacitación.

Rodríguez Valencia (2011), comenta que para desplegar un correcto programa de capacitación, antes es necesario desarrollar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), con el objetivo de identificar las falencias, necesidades y habilidades de los colaboradores, en forma técnica, para posteriormente corregir las primeras y potencializar las segundas, respondiendo a las necesidades individuales de cada área, departamento y organización. Al momento de realizar un correcto DNC en la empresa, se tiene que tomar en cuenta los siguientes tipos de análisis.

1. “El análisis organizacional. Se centra en la determinación de los objetivos organizacionales.
2. El análisis de funciones. Se enfoca en la tarea o en el trabajo, sin tomar en cuenta como se desempeña el empleado al realizarlo.
3. El análisis de personas. Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipo de modificaciones debe hacerse a su comportamiento”. (Valencia, 2007)

Proceso para determinar las necesidades de capacitación.

Tomando en cuenta el criterio de Rodríguez Valencia (2007), se cree que al momento de tomar la decisión de planear e implementar un programa de formación, es necesario realizar una investigación para conocer datos a priori de la organización, los cuales servirán como punto de partida para la realización del trabajo, logrando el objetivo de acrecentar la productividad, influyendo en la disminución de tiempos y costos, mejorando la eficacia en el trabajo y en el desarrollo de las relaciones interpersonales. Las acciones a seguir pueden ser determinadas de dos maneras.

1. “Planear formalmente las necesidades de los empleados; determinar cuántos trabajadores nuevos se necesitaran en el periodo que abarque la planificación, en que fechas aproximadas y con qué aptitudes.
2. Reunir la información que puede manejarse como indicador de las necesidades de la capacitación; tales como la solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actividades, etc. Rodríguez denota los siguientes tipos de necesidades:
 - a. Necesidades manifiestas.
 - ✓ Personal de nuevo ingreso
 - ✓ Ascensos temporales o definitivos
 - ✓ Cambios.
 - b. Necesidades detectadas por problemas de producción.
 - ✓ Periodos de ociosidad.
 - ✓ Necesidades de supervisión constante
 - ✓ Tiempos excesivos en la ejecución de tareas
 - c. Necesidades detectadas por problemas de ubicación.
 - ✓ Trabajadores sin preparación para asumir mayores responsabilidades.
 - ✓ Deficiencia de métodos, procesos y sistemas.
 - d. Necesidades detectadas por problemas ocasionales por la actitud del trabajador.
 - ✓ Pérdida y desperdicio de materiales frecuentes.
 - ✓ Herramientas, materiales y equipos mal cuidados.
 - ✓ Rotura y descompostura de herramientas y equipos.
 - ✓ Baja moral e insatisfacción”. (Valencia, 2007)

Herramientas para descubrir las necesidades de capacitación en un puesto de trabajo.

Dessler y Valera (2011), “proponen que al desarrollar un plan de capacitación se debería tomar en cuenta varias herramientas que enfatizan su éxito”, por lo tanto se aconseja considerar fuentes primarias para obtener información verídica del lugar en el cual se desempeñan sus funciones laborales, se citan las siguientes:

1. “Descripción del puesto de trabajo. Bosquejo de actividades y responsabilidades del puesto de trabajo.
2. Especificación o análisis del puesto de trabajo. Tareas específicas requeridas por cada puesto de trabajo.
3. Estándares de desempeño. Determina las tareas del puesto de trabajo y los estándares por los que se evalúan.
4. Desempeño en el puesto de trabajo. Tareas específicas de un puesto de trabajo.
5. Revisión de muestras de trabajo realizado. Requisitos del desempeño en el puesto de trabajo.
6. Consulta de literatura concerniente al puesto de trabajo.
7. Preguntas acerca del puesto de trabajo. Sugerencias desde varios puntos de vista revelan necesidades de capacitación.
8. Análisis de problemas operativos. Indicaciones de interferencia de tareas, factores ambientales, etcétera.” (Valera, 2011)

Matriz del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Valera y Dessler (2011), sugieren que para realizar un programa de capacitación se pueden tomar en cuenta el siguiente modelo.

Cuadro: 1 Matriz para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Empresa:		Área:		Departamento:			
Nombre del participante:			Cargo:				
Objetivos							
Tema:	Actividades	Número de horas	Tiempo	Recursos	Capacitador	Presupuesto	Evaluación

Fuente: Valera y Dessler, A framework for human resource management (2011).

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Programas de capacitación.

Parafraseando lo expuesto por Rodríguez Valencia (2007), se puede entender que la capacitación podría clasificarse de acuerdo al lugar y tiempo en el cual se desarrolla, a continuación se citan cortos ejemplos, para posteriormente detallar mejor algunos de ellos.

1. “Capacitación para el trabajo. Esta capacitación es desarrollada para los colaboradores como un proceso de inducción, al momento de ser vinculados a la organización, o cuando son ascendidos o reubicados.
 - ✓ Capacitación de preingreso.
 - ✓ Inducción.
 - ✓ Capacitación promocional.
2. Capacitación en el trabajo. Proceso de acciones encaminadas a potencializar actitudes y aptitudes de los dependientes, con respecto a las labores que desempeñan. En ellas se fusiona la realización individual con la consecución de los objetivos o metas empresariales.
 - ✓ Adiestramiento. Punto clave en el cual se potencializan las habilidades y destrezas del personal.
 - ✓ Capacitación específica y humana. Acciones sistémicas a través de las cuales los trabajadores obtienen nuevas competencias en función de objetivos específicos.
3. Desarrollo.
 - ✓ Educación formal para adultos. Gestiones desarrolladas por la empresa para brindar sustento a los colaboradores en la búsqueda de su autorrealización.
 - ✓ Integración de la personalidad. Actividades ejecutadas con la finalidad de mejorar las relaciones intrapersonales e interpersonales.
 - ✓ Actividades recreativas y culturales. Actividades fuera del tiempo laboral, las cuales tienen el propósito de que los colaboradores se integren al grupo de trabajo”. (Valencia, 2007)

Teniendo presente lo expuesto por el autor anterior, al momento de desarrollar un plan de capacitación se debe considerar el lugar y tiempo dónde se la va a ejecutar. Por ejemplo, se la podría desplegar para el trabajo, es decir, como inducción, o podría ser cuando se contrata al nuevo personal, y tal vez al momento de ser ascendido. Además, existe la capacitación en el trabajo, en dónde, se pretende potencializar comportamientos y competencias de los empleados, en relación a su trabajo.

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Cuando se va a desarrollar un plan de capacitación, para potencializar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados, es necesario tomar en cuenta cuales son las condiciones reales en las cuales va a ser desplegado dicho plan de capacitación, estos podrían ser dentro o fuera del puesto de trabajo. A continuación se señalan los dos tipos de capacitación y sus métodos:

Tabla 1 Tipos de capacitación

Tipo de capacitación	Autor	Concepto	Métodos
Capacitación dentro del trabajo.	Gary Dessler y Ricardo Valera (2011)	En el momento de realizar proyectos de formación competencias dentro de las empresas, existe una gran variedad de tipos de capacitación que se pueden utilizar dentro del puesto de trabajo, es decir, que son desarrolladas en el horario laboral, sin que este proceso interfiera con el trabajo en sí.	El más utilizado es el método <i>coaching</i> . El aprendizaje formal Capacitación de tipo aprendices – maestros Capacitación con simuladores. Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional. Capacitación basada en computadora Capacitación vía internet y portales de aprendizaje Capacitación para propósitos especiales
Capacitación fuera del puesto de trabajo.	Ivancevich (2005)	Se utiliza la instrucción programada para obtener conocimientos. Para perfeccionar habilidades de solución de problemáticas, se usa la técnica de estudio de casos	Método de lecciones o análisis. Instrucción asistida por computadora Capacitación a distancia o aprendizaje a distancia

Fuente: Ivancevich, Human Resource Management (2005) y; Dessler y Valera, A framework for human resource management (2011).

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Técnicas de capacitación.

Al parafrasear a William Werther y Keith Davis (2008), sobre los métodos o técnicas de capacitación en el trabajo, es importante tomar en cuenta su variedad y utilidad.

Hoy en día ciertas técnicas de capacitación pueden ser apreciadas mediante las posibilidades que brinda el internet.

Los métodos actuales con soporte en internet y los métodos comúnmente utilizados o también llamadas métodos tradicionales, pueden ser manejados para fortalecer lo ya asimilado.

Al usar a los dos métodos se obtiene como resultado una batería de *técnicas mixtas* de formación. Por ejemplo, la organización da la oportunidad a sus empleados para que se eduquen o capaciten, sin embargo, los colaboradores no cuentan con el tiempo necesario; es entonces en donde la utilización del internet es fundamental para su formación, al suscribirse a universidades virtuales, las que otorgan soporte directo en su formación personal, beneficiando al empleado y a la organización. (Werther, 2008)

Adicionalmente, los autores citados anteriormente explican que, cuando se desarrolla un plan de capacitación dentro del puesto de trabajo, para potencializar habilidades y competencias de su personal, se podrían manejar una gran variedad de tipos de capacitación; estas capacitaciones son ejecutadas dentro del horario de trabajo, sin embargo no interfieren con el trabajo.

Para desarrollar programas de capacitación fuera del lugar de trabajo, cuyo objetivo es la obtención de conocimientos, la instrucción programada es la herramienta adecuada para su ejecución. Si la principal meta es afinar actitudes y aptitudes para resolver problemas, es prudente utilizar el método de estudio de casos.

En estos procesos de desarrollo, es crucial la intervención de un profesional, el cual esté capacitado en el área en donde se desea capacitar, además debe existir el deseo

por parte del personal involucrado en dicho proceso, es decir quiénes van a ser capacitados, y finalmente el área administrativa quien se asegura que exista el éxito deseado.

Posteriormente es adecuado desplegar una retroalimentación, para verificar los resultados obtenidos, en donde se socialicen los datos inferidos para un mejor entendimiento de las áreas de oportunidades y falencias del personal en cuestión.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Para obtener los resultados deseados en el proceso de capacitación, los autores anteriores comentan que existen varios métodos, los cuales pueden ser aplicados en diferentes contextos, y dependiendo de los resultados obtenidos por el diagnóstico de necesidades de capacitación; seguidamente se detallan algunos de ellos:

Tabla 2 Principales métodos de capacitación

Método	Autor	Conceptualización	Proceso
Rotación de puestos de trabajo	Keith Davis y William Werther (2008)	Otorga a los colaboradores praxis en diferentes áreas, departamentos y puestos de trabajo, obteniendo las competencias necesarias para ser efectivo.	Los colaboradores observan la funcionalidad de sus compañeros en los distintos departamentos, captan lo necesario y perfeccionan sus habilidades para desarrollar sus funciones.
Conferencias y videoconferencias	Keith Davis y William Werther (2008)	Conferencias impartidas por especialistas; o las videoconferencias que constituyen la exposición de videos o películas, etc.	La capacitación depende más de la comunicación y se deslinda de la imitación y práctica
Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales	Keith Davis y William Werther (2008)	Obtención de conocimientos, habilidades y destrezas. Se usa cuando es riesgoso que los practicantes utilicen equipos costosos o peligrosos para su integridad física o la de los demás.	La empresa otorga al colaborador un área especial para su praxis, para evitar accidentes laborales, y que exista la satisfacción de los otros empleados, al no interferir con su trabajo diario.
Actuación o socio drama	Jaime Grados (2007)	Se adopta diversas identidades, las mismas que posteriormente le permitirán adaptarse adecuadamente a su entorno;	Se observa que tipo de percepción tienen sus compañeros de trabajo hacia él, permitiéndole potencializar ciertos comportamientos y extinguir otros

Fuente: Davis y Werther, Human resources and personnel management (2008), y; Grados, Capacitación y desarrollo de personal, (2007).

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Tabla 3 Principales métodos de capacitación

Método	Autor	Conceptualización	Proceso
Estudio de casos	Jaime Grados (2007)	Estudio de una circunstancia en específico, ya sea real o simulada	Se aprende sobre las actividades que serían las adecuadas de emprender en situaciones análogas a las que le han sido presentadas.
Aprendizaje programado	Ivancevich (2005)	No se necesita interacción entre los miembros del taller.	La utilización de materiales de lectura, audios, videos y ciertos programas en los ordenadores.
Capacitación en laboratorios	Jaime Grados (2007)	Permite perfeccionar las habilidades de interacción, conocimientos y comportamientos, para posteriores responsabilidades dentro de la empresa.	Su desarrollo es grupal, y su prioridad es mejorar las relaciones interpersonales, a través de la introspección y de la extrospección
Aprendizaje mediante prácticas	Keith Davis y William Werther (2008)	Exposición directa a las condiciones de trabajo real, lo cual facilita las habilidades prácticas	Es usado por estudiantes de medicina, los cuales en su trayectoria académica van realizando prácticas con los técnicos calificados
Desarrollo del capital humano	Jaime Grados (2007)	Todo el proceso de capacitación dentro de una organización, desde el DNC, el desarrollo de un programa, su ejecución y evaluación,	Los colaboradores se desarrollan adecuadamente, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, o competencias genéricas y específicas

Fuente: Davis y Werther, Human resources and personnel management (2008); Ivancevich, Human Resource Management (2005), y; Grados, Capacitación y desarrollo de personal, (2007).

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Procedimiento de evaluación de la capacitación.

Según los estudios realizados por Jaime Grados (2007), se puede argumentar que después de realizar un programa de capacitación, es necesario ejecutar una evaluación de dicha capacitación. Señala que, la capacitación y desarrollo de los colaboradores no ha finalizado cuando se finiquita el curso de formación, debido a que es pertinente utilizar mecanismos de control de calidad, los cuales deben formar parte del proceso sistemático de capacitación, para conocer el alcance y efectividad de dicho proceso, y la repercusión que tiene en los colaboradores y en la empresa. Los medios de evaluación pueden ser muy variados:

- ✓ “El capacitador se plantea, una vez ha concluido la sesión y se ha marchado el último asistente, las siguientes preguntas.
 - a. Entendieron los participantes lo que se les presentó.
 - b. Se llevaron la impresión de haber aprendido algo
 - c. Habría sido más eficaz una técnica diferente
 - d. Todos participaron activamente.

Para realizar la evaluación respectiva de una capacitación se debe tomar en cuenta:

- ✓ Su contenido. ¿Se cubrieron las necesidades del grupo con el material presentado?
- ✓ Los métodos empleados para presentar el contenido.
- ✓ La forma de presentación del contenido.
- ✓ El tiempo que tomó presentarlo.
- ✓ El ambiente en que se presentó”. (Grados, 2007)

Tipos de evaluación

Grados (2007), intenta recalcar que al momento de desarrollar una evaluación, se pueden tomar en cuenta varios tipos o formas de evaluar; sin embargo, su importancia radica en que estos podrían ser ejecutados antes, durante y después del plan de formación o desarrollo de los colaboradores.

Pretest.

Su principal objetivo es indagar el grado de conocimiento o información que poseen los miembros involucrados en el proceso de capacitación, en relación al tema sobre el que se va a instruir. El pretest se puede manifestar de las siguientes formas.

1. “Escrita. Cuestionarios, dictar preguntas o realizar ensayos.
 2. Verbal. A través de interrogaciones, mediante exposiciones por parte de los formadores y utilizando medios de audio y video.
 3. Práctica. A través de las actividades desarrolladas por los colaboradores”.
- (Grados, 2007)

Interfase o duración, ejecutado durante el proceso de capacitación

Este tipo de evaluación se desarrolla durante el proceso de capacitación, permite detectar el nivel de conocimientos que está obteniendo el capacitado. Acto seguido, permite retornar y reajustar el contenido temático, el ritmo con que se desenvuelve el contenido y el clima que se está logrando en el grupo de trabajo. El principal punto de esta evaluación es que otorga información sobre las erratas de la capacitación cuando aún es posible corregirlos. Comúnmente es desarrollada a través de:

1. “Cuestionarios
 2. Técnicas interrogativas
 3. Pláticas informales con los capacitados
 4. Retroalimentación por parte del agente de cambio”.
- (Grados, 2007)

Postest

Es llamada así debido a que se la realiza al final del proceso de capacitación, se desarrolla enmarcada con los conocimientos, las actitudes y aptitudes, al término del proceso, con el objetivo de verificar el nivel de conocimientos obtenidos. El

postest debería ser el mismo banco de preguntas que se utilizó en el pretest, para no generar incertidumbre en los resultados. Las ventajas que brinda el postest son:

1. “Obtención de datos cuantitativos sobre el beneficio alcanzado por los participantes del curso.
2. Permite conocer el estado que fue obtenido en proporción con el objetivo instruccional.
3. Favorece herramientas para valorar el rendimiento del capacitador.
4. Evalúa la memoria a corto plazo
5. Aporta al permitir corregir falencias entre coordinación y servicios”. (Grados, 2007)

2.4.1.2. Gestión del Talento Humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (Chiavenato, 2009)

“Es la acción de administrar gobernar, regir y aplicar, en forma integral al capital humano, desde el inicio hasta el fin de su relación laboral. Implica, reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro de trabajo para los empleados”. (Alles, 2006)

Concomitantemente, los autores anteriores exteriorizan que el esfuerzo que realizan las organizaciones para potencializar o gestionar el talento humano, son los procesos ordenados que permiten mejorar y estar preparados para la agresividad del mercado cambiante. Debido a la globalización y competitividad, las prácticas y lineamientos que se desarrollan a nivel gerencial, deben responder a las necesidades individuales de cada organización, prestando herramientas que permitan el reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro de trabajo a los empleados. Con el objetivo de que estos tengan un buen desempeño y posteriormente no haya fuga de talentos en la institución.

2.4.1.3.Desarrollo de personas

Según lo expuesto por Chiavenato (2009), se puede decir que los seres humanos son valiosos proveedores de competencias. En el área laboral los empleados deben ser tomadas en cuenta como seres participes, vivos y aportadores de conocimientos, habilidades y experiencias fundamentales para la superación de la empresa; dichas capacidades son difíciles en el proceso de ser obtenidas, por lo cual lleva tiempo, maduración y aprendizaje; debido a éstas razones es importante ampliar el talento humano para potencializarlo y retenerlo dentro de la empresa, garantizando así un mutuo éxito.

En los sondeos de Ivancevich (2005), se comenta que el desarrollo de personas trata de explicar el conjunto sistemático de pasos planeados que admite al empleado obtener nuevos conocimientos y experiencias, preparándolo para desarrollar sus funciones en la actualidad o en el futuro. El éxito del desarrollo de personas depende considerablemente del apoyo del área administrativa de la organización o del área inmiscuida en dicho proceso. Se utiliza a éste método para tratar de modificar la capacidad de los individuos al momento de fijarse metas y alcanzarlas, cambiar comportamientos y la formación de grupos que se centra en la dirección de la calidad total. Al hablar de desarrollo de personas varios autores detallan que este proceso puede ser ejecutado dentro y fuera de la organización, sin interferir con los horarios establecidos de trabajo.

Según los autores anteriores, el desarrollo de personas es un proceso ordenado en el cual el área apoderada del desarrollo humano se encarga de potencializar los conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores; prestándoles las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo en la actualidad en forma efectiva, y para estar preparados para adaptarse adecuadamente a los cambios venideros y a la globalización, asegurando así el éxito individual y organizacional.

2.4.2. Variable Dependiente

2.4.2.1. Competitividad

“Es la capacidad de las empresas para competir en los mercados, y con base en su éxito, ganar mercado, incrementar sus beneficios y crecer, generando valor para los accionistas y riqueza para la sociedad”. (Sommer, 2009)

“Se fundamenta en la potencialidad de implantar productos mejorados y sobresalientes en el mercado, prestar la orientación adecuada para el correcto funcionamiento de nuevas fórmulas de organización institucional, acrecentando la capacidad productiva”. (Padilla y Juárez, 2006)

La competitividad es la capacidad que tienen las organizaciones para disputarse las oportunidades de venta con su competencia, implantando sus nuevos o actuales productos en un mercado creciente, poniendo énfasis en la calidad productiva, otorgando a las empresas la posibilidad de ser exitosas a futuro.

2.4.2.2. Productividad

“Relación entre los productos logrados y los insumos utilizados o los factores de la producción que intervinieron. Resultado de dividir el total de factores de salida, como bienes, entre los de entrada, como recursos”. (Cantú, 2011)

Para Koontz y Weihrich (2004), “es la relación entre insumos-productos en cierto periodo en consideración a la calidad. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados”.

Una vez revisados los conceptos sobre productividad, se puede decir que frecuentemente se confunden los términos, producción y productividad. Cuando no se está familiarizado con estas terminologías se piensa que a mayor producción, mayor productividad. Producción describe la acción de producir bienes y servicios;

en cambio, productividad hace hincapié en el uso efectivo de todos los recursos que despliega la organización al momento de producir esos bienes y servicios.

2.4.2.3. Desarrollo Empresarial

“Estrategia educativa compleja que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización para que pueda adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos del entorno”. (Gareth, 2008)

“Disciplina de acción social, área de investigación científica, con un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas, con una extensa gama de temas, tales como: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito”. (Worley, 2007)

“El DO es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de empleados”. (Robbins, 2009)

“El DO es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupales y la organización total) para realizar el cambio planeado. Intenta usar el conocimiento del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estructuras y prácticas de tal manera que la organización se adapte mejor a las acciones competitivas, a los adelantos tecnológicos y al ritmo rápido de los cambios”. (Newstrom, 2007)

Se entiende que el DO es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias empresariales, por medio de estructuras y de procesos que favorecen la eficiencia de las instituciones, todo con la finalidad de mejorar y lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO EMPRESARIAL.

Al revisar los estudios propuestos por Espinoza, Hernández y Gallarzo, (2011), se puede parafrasear sobre el DO y sus inicios; se remonta hacia los años 50, las aportaciones de mayor trascendencia fueron otorgadas por los científicos Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Musterberg, los cuales son apreciados como pioneros del DO.

Debido a su necesidad de conocer los métodos que humanizaran los procesos de producción. Indicaron que las personas tienen un mejor desempeño laboral cuando se sienten satisfechas, poniendo énfasis en las motivaciones, la dinámica de grupo y las necesidades e intereses individuales, así como las relaciones de grupo. (Espinoza., 2011)

Datos históricos.

Los autores que se presentan a continuación son tomados en cuenta como los primeros pensadores organizacionales, debido a su necesidad de conocer los métodos que humanizaran los procesos de producción.

Tabla 4 Principales métodos de capacitación

Teoría	Autor	Aportaciones
Teorías de las relaciones humanas	George Elton Mayo 1924.	Los empleados estarían más motivados y tendrían mejor rendimiento laboral si pensarán que el área administrativa presta especial atención y se preocupa por su bienestar y salud.
Grupos de sensibilización o grupos T	Kurt Lewin 1946	Puede potencializar el desempeño de sí mismos, sensibilizarse hacia los demás, la escucha activa, la comunicación asertiva. Permite alcanzar cambios en el comportamiento de los humanos.
Teoría X y teoría Y.	Douglas McGregor. 1957	La teoría X está fundamentada en la presunción de mediocridad de las masas, asumiendo que los individuos poseen una tendencia al ocio y que el trabajo es una forma de castigo. En la teoría Y los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización
Adiestramiento de la sensibilización.	Shepard y Robert Blake. 1958 – 1959.	Idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilización como una dinámica de grupo, para no favorecer únicamente el desarrollo de los individuos, sino también el de la organización.

Fuente: Hernández, Gallarzo, y Espinoza, Desarrollo organizacional (2011), y; French, Bell y Zawacki, Organization Development and Transformation (2007).

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Importancia del desarrollo empresarial

En relación con Worley y Cummings (2007), se puede expresar que debido a la globalización, los avances tecnológicos, económicos, políticos y culturales, las organizaciones que deseen tener éxito y prosperar en un perene ambiente de cambio, deben ajustarse y aprender a sobrellevar dichos cambios, tomando cada oportunidad o ventaja para potencializar su competitividad; la importancia radica en el desarrollo de un plan de cambio adecuado, el cual permita realizar modificaciones en la salud y cultura organizacional, beneficiando la efectividad de la empresa. El desarrollo empresarial presenta las herramientas necesarias para responder con eficiencia a las problemáticas existentes en las empresas, interviniendo proactivamente en la planeación estratégica de la organización.

Al hablar de cambios organizacionales, se debe tener en cuenta estas tres grandes tendencias que lo conforman.

1. “La globalización, empieza a cambiar los mercados y entornos en que las empresas operan y también la forma en que funcionan.
2. La tecnología y la información empieza a redefinir el modelo tradicional de negocios al modificar la forma de realizar el trabajo, de utilizar el conocimiento y de calcular el costo de hacer negocios.
3. La innovación administrativa, es una respuesta a ambas tendencias anteriores, acelerando así su impacto en las empresas. Nuevas formas de organización, entre ellas las redes las alianzas estratégicas y las compañías virtuales, ofrecen nuevas formas de concebir la manufactura de productos y la prestación de servicios”. (Worley, 2007)

En un ambiente competitivo agresivo, en el que las organizaciones o se ajustan a los cambios o se extinguen, cada día, el número de empresas que decide tomar el cambio organizacional va en incremento, ya que al realizar modificaciones en sus estrategias empresariales se están permitiendo sobrevivir, prosperar y evolucionar, dichos cambios o modificaciones les sirve además para prepararse para el futuro, dando el primer paso que es modernizarse, enfatizando en las constantes exigencias externas y siendo más sustentables desde el punto de vista ecológico. El desarrollo empresarial se apoya de diversos e importantes enfoques, además tiene varias aplicaciones, que permiten:

1. “El DO se aplica para cambios en la estrategia, la estructura y en los procesos de un sistema completo; una empresa, una sola planta de una compañía multiplantas, un departamento o un grupo de trabajo, una función o un rol individual.
2. El DO se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta, e incluye micro conceptos como; liderazgo, dinámicas de grupo y diseño de trabajo. También macroconceptos como: estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales.
3. El DO se ocupa de administrar el cambio planificado, siendo un proceso más adaptable para planear e implementar el cambio.
4. El DO genera el cambio y luego lo refuerza.
5. El DO busca ante todo aumentar la eficiencia de las empresas. Ello supone dos premisas básicas. Primero, una empresa eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención y sus recursos a la consecución de las metas principales. Segundo, una empresa eficiente consigue un buen desempeño y una gran calidad de vida laboral”. (Worley, 2007)

Objetivos básicos del DO

“El propósito de la administración del proceso del desarrollo organizacional es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen éste proceso”. (Espinoza., 2011)

El desarrollo empresarial es un conjunto planificado de pasos que se centra en la cultura, los procesos y la estructura de la empresa, manejando una visión global del sistema organizacional. El DO es una guía, un conglomerado de hechos que se extienden y evolucionan interactivamente para determinar y promover actividades que conlleven al cambio planificado de la organización.

PROCESO ESTRUCTURADO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.

El DE es un proceso complejo, su diseño e implantación pueden requerir un año o más, y su proceso puede continuar indefinidamente. Trata de cambiar a la organización de donde está ahora (lo que requiere diagnóstico) a donde debe estar (por intervenciones de acción). Incluso entonces el proceso continúa, ya que es conveniente evaluar los resultados y mantener la motivación. El proceso del DE consta de los siguientes pasos: (Newstrom, 2007)

PROCESO DEL DESARROLLO EMPRESARIAL.

Para iniciar un cambio, es necesario de la agudeza de un buen observador, quien detecte que es pertinente realizarlo. Este programa de modificación es oportuno para dar un giro y una nueva oportunidad a la institución, área o grupo. El proceso del DO es:

Cuadro: 2 Proceso del Desarrollo Organizacional.

Pasos	Criterios	Proceso
Entrada y contratación.	Entrada y contratación de un personal calificado, el cual permita desarrollar la planificación del tan anhelado cambio.	Precisar el problema; Definición del cliente relevante y Seleccionar el profesional del DO.
Diagnóstico organizacional	Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos.	Generación de la información. Organización de la información Análisis e interpretación de la información.
Diagnóstico de grupos y puestos de trabajo.	Son las entradas, los componentes del diseño, las salidas y las compatibilidades de alineación para su diagnóstico a nivel grupo	Entradas. Componentes de diseño. Salidas y Compatibilidad
Obtención y análisis de información diagnóstica.	Se debe reunir la información pertinente, con respecto a los procesos de entradas (input), los elementos del diseño y las salidas o resultados (output), y las fuentes del lugar del cual se obtuvo dicha información.	Retroalimentación de información diagnóstica.
Diseño de planes de acción.	Crear y desplegar los planes de acción/intervención, oportunos en la solución de las problemáticas existentes, tomando en cuenta la compatibilidad, y la transferencia de la competencia a la administración del cambio de los empleados	Motivación del cambio y Creación de una visión. Obtención de apoyo político y Administración de la transición; Sostenimiento del impulso inicial.
Evaluación e institucionalización del DO.	Al realizar una evaluación se brinda feedback al agente de cambio y a los trabajadores en relación al adelanto y al impacto de la intervención.	La institucionalización radica en permitir que el cambio sea una parte permanente del funcionamiento formal de la organización

Fuente: Hernández, Gallarzo, y Espinoza, Desarrollo organizacional (2011), y; Cummings y Worley, Organization Development and Change (2007).

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

De acuerdo con los autores citados anteriormente, el proceso del desarrollo empresarial, comienza al momento de percatarse que existe una necesidad que debe ser satisfecha. Aquí interviene la participación de un buen observador, el cual se dé cuenta de la pertinencia de un cambio. Si la organización desea dar un cambio, es prudente que el área encargada busque la ayuda de un agente de cambio, profesional apto para desplegar un plan que permita cambiar el estado actual, realizar modificaciones y finalmente instaurar dichas modificaciones.

Tipos de estrategias para el cambio.

Este proceso investigativo se fundamentará en el análisis de los cambios planeados, en los cuales los intentos por lograrlos son conscientes, deliberados e intencionados por parte de alguno de los agentes que están relacionados con los esfuerzos de cambio.

Naturaleza del cambio planificado.

Según expresan French, Bell y Zawacki, (2007), se entiende que al desarrollar un proceso de cambio planificado dentro de una empresa, este debe ser tomado en cuenta como un tema inevitable en la vida organizacional, debido a las fuertes demandas del desarrollo global, económico y tecnológico al cual se enfrenta.

Existe una gran variedad de modelos de cambio planificado, en los cuales las organizaciones pueden apoyarse para detectar y modificar ciertas falencias que no les permite tener el éxito deseado en la actualidad, y estar preparados para el futuro. Estos modelos de desarrollo empresarial se fundamentan en teorías de cambio planificado, puntualizando las etapas por medio de las cuales se las puede ejecutar dentro de la institución, y el proceso temporal con que se emplean los métodos para que el personal maneje el cambio con el nivel que se espera. (Zawacki, 2007)

Modelo del cambio planeado.

Tomando en cuenta los estudios realizados por Zawacki, French y Cecil Bell (2007), se podría resumir que el cambio organizacional es originado por un cambio ambiental importante que, una vez observado por la empresa, genera una respuesta intencional. Dicha respuesta contiene cuatro componentes:

1. “Intervención de cambio.
 - ✓ Método tradicional, el DO.
 - ✓ Transformación organizacional TO, es lo último en cambio planeado y puede llamarse desarrollo organizacional de segunda generación.
2. Variables del objetivo organizacional. El cambio planeado afecta dos tipos de variables organizacionales
 - a. Visión organizacional:
 - ✓ Las creencias de guía y los principios de la organización
 - ✓ El propósito organizacional permanente que surge de estas creencias
 - ✓ Una misión catalizadora que es consistente con el propósito organizacional.
 - b. El entorno laboral:
 - ✓ Arreglos organizacionales
 - ✓ Factores sociales
 - ✓ Tecnología
 - ✓ Entorno físico
3. Miembros organizacionales individuales

Los comportamientos organizacionales son generados por individuos que actúan en respuesta a las señales recibidas en manera directa de su entorno laboral y de manera indirecta de su visión organizacional.

4. Resultados organizacionales.

Existen dos tipos: El primero es el desempeño organizacional, medio en factores tales como productividad, rentabilidad, eficiencia, eficacia, calidad y demás. El segundo es el desarrollo individual, una actualización del yo que ocurre a medida que los individuos que alteran las visiones de su mundo, expanden su repertorio de comportamiento y mejoran sus habilidades y capacidades”. (Zawacki, 2007)

Los autores antes mencionados plantean que el cambio organizacional es originado cuando se produce un cambio ambiental relevante, una vez descubierto por una persona responsable e interesada por el cambio, se concibe una respuesta racionalizada, las cuales pueden ser: intervención de cambio, variables del objetivo organizacional (visión organizacional y entorno laboral), miembros organizacionales individuales y finalmente los resultados organizacionales.

Teorías del cambio planificado.

Estos modelos de cambios planificados se fundamentan en la forma en la cual se puede lograr el cambio en las organizaciones. Estos tipos de modificaciones conocidos como “teorías del cambio”, detallan las acciones necesarias para comenzar y desarrollar el cambio organizacional. Seguidamente se aportan algunos modelos:

Modelo de cambio de Lewin

Tomando en cuenta a Montúfar (2008), se puede hablar sobre cambio planeado en el modelo propuesto por Kurt Lewin, en el cual sostiene que *“el cambio es una modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema”*.

Un conjunto de comportamientos en un tiempo dado es la consecuencia de dos tipos de fuerzas, las que tratan de conservar el estado presente o *statu quo* y las fuerzas que tratan de transformarlo. Cuando los dos conjuntos son suficientemente semejantes, el comportamiento actual continúa, lo cual es llamado estado de *“equilibrio casi estacionario”*.

Para modificar este estado se debe incrementar las fuerzas que buscan el cambio, minimizar las que insisten en conservarlo o también conjugar la utilización de las dos. Según señala Montufar, para Lewin la estrategia más efectiva es el tratar de cambiar las fuerzas que sostienen el *statu quo*, debido a que se causa menos tensión y resistencia que al incrementar las fuerzas del cambio.

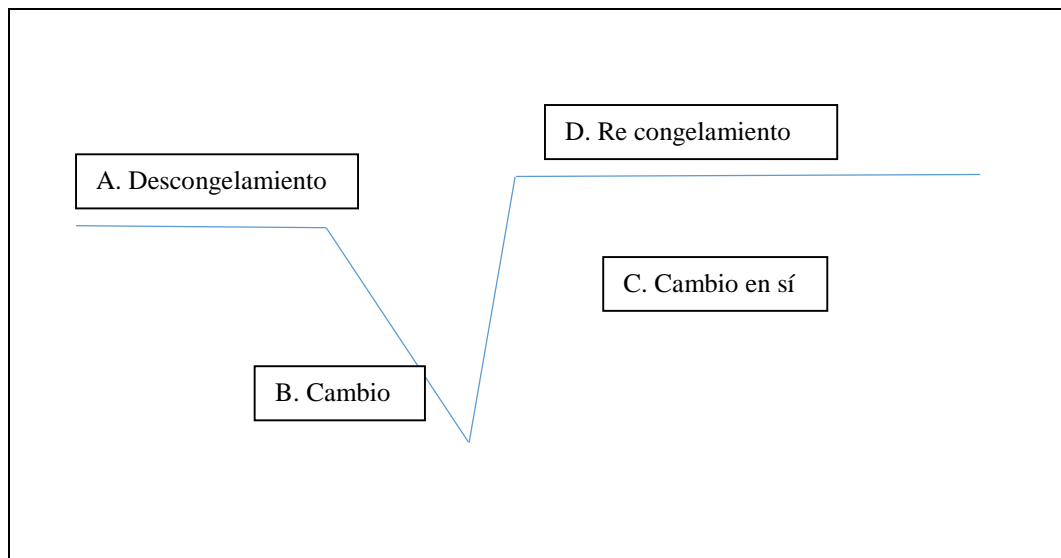
El modelo de cambio planeado de Kurt Lewin consta de tres pasos:

1. “Descongelamiento. En este paso se acentúan las fuerzas que conservan el comportamiento organizacional en su nivel actual. A veces se realiza por medio de un proceso de “desconfirmación psicológica”. A los empleados se les motiva a realizar actividades de cambio, dándoles información que indique la discrepancia entre las conductas deseadas por ellos y la organización y las que muestran en ese momento.
2. Cambio o movimiento. En este paso la conducta de la empresa, del departamento o del individuo se transfiere a otro nivel. Se interviene en el sistema para nuevas conductas, valores y actitudes modificando la estructura y los procesos.
3. Recongelamiento. En este paso se estabiliza la empresa en otro estado de equilibrio. A menudo se consigue mediante mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado. Cultura, normas, políticas y estructura.

Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema
2. Se identifica su situación actual
3. Se identifica la meta por alcanzar
4. Se identifican las fuerzas negativas y positivas que inciden sobre él
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndola hacia la meta”. (Montúfar, 2008)

Grafico 5: Modelo de cambio planeado de Lewin. Esquema de raíz cuadrada



Fuente: (Montúfar, 2008)

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

El modelo de cambio planificado de Lewin es muy oportuno para desarrollar modificaciones en las organizaciones. Cuando se detecta la necesidad del cambio, el agente especializado procede a realizar un diagnóstico organizacional, posteriormente el desarrollo del plan de acción, y este es el punto más relevante en el programa en donde se puede aplicar el modelo de Lewin, en donde se realiza un descongelamiento del estado actual de la empresa o departamento en el cual se desea ejecutar el cambio, posteriormente se plantea el cambio, acto seguido se refuerza dicho proceso, y finalmente se vuelve a congelar al estado en el cual se desea permanecer.

Modelo de investigación de la acción.

Revisando los estudios realizados por Cummings y Worley (2007), se podría parafrasear sobre este método, en donde el cambio planificado es observado como un proceso cíclico, en el cual la investigación a priori que se realizó en la organización otorga los datos necesarios para desencadenar operaciones a posteriori; acto seguido, se examina la información recaudada para brindar datos fiables, los cuales conducen a desarrollar actividades, y estas conllevan a otras y así repetidamente. Su objetivo fundamental es dar herramientas que permitan desarrollar el cambio planificado, generando nuevos y mejores conocimientos relacionados con otros temas. Este método se concibe en ocho pasos principales, los cuales son adscritos a continuación:

1. “Identificación del problema.
2. Consulta a un experto en ciencias de la conducta. En el contacto inicial se da una evaluación metódica entre él y su cliente.
3. Obtención de datos y diagnóstico preliminar. El experto y los integrantes de la empresa recaudan información adecuada y la analizan para averiguar las causas del problema.
4. Retroalimentación al cliente o grupo importante. Los datos del diagnóstico se proporcionan al cliente, para conocer sus puntos fuertes y débiles.
5. Diagnóstico conjunto del problema. Los dependientes de la empresa discuten la retroalimentación y exploran con el experto si quieren trabajar en el problema.
6. Planeación conjunta de la acción. El experto y los dependientes se ponen de acuerdo en las medidas a tomar.

7. Acción. Es la transición de un estado a otro. Nuevos métodos y procedimientos, reorganizar las estructuras y diseños de trabajo, reforzar conductas nuevas.
8. Obtención de datos después de la acción. Datos recabados después de la acción para medir y determinar sus efectos y comunicar los resultados al cliente”. (Worley, 2007)

Los autores plantean que esta técnica se fundamenta en el cambio planificado visualizado como una consecución de acciones duraderas, en donde la exploración preliminar que se desarrolló en la empresa brinda la información necesaria para desplegar los programas aptos a seguir.

El modelo positivo.

El modelo positivo para Cummings y Worley (2007), significa una ruptura con el modelo de Lewin y con la investigación – acción. Esto se debe a que estos dos modelos se centran en la deficiencia del grupo u organización examinados: puntualizan su atención en las dificultades por las cuales atraviesa la institución y en que se debe hacer para solucionar dichas dificultades, lo cual ayudará a que la organización se desempeñe mejor. Sin embargo, este modelo consiste en focalizarse en lo que se está haciendo bien dentro de la organización, permitiendo que los trabajadores entiendan a la institución, cuando ésta consigue su nivel óptimo, utilizando esas habilidades para adquirir efectos superiores y llegar al estándar establecido. El modelo positivo fue utilizado para realizar el cambio planeado por medio de un proceso de investigación apreciativa. Dicho modelo se constituye de cinco etapas:

1. “Iniciar la investigación. Aquí se elige el tema de cambio.
2. Investigación de las prácticas óptimas. Recabar información sobre lo mejor de la empresa.
3. Descubrimiento de los temas. Los empleados examinan las historias, tanto grandes como pequeñas, para identificar los temas que representan las dimensiones comunes de vivencias.
4. Imaginar un futuro preferido. Después los empleados examinan los temas identificados, cuestionan la situación actual y describen un futuro atractivo.
5. Diseño y entrega de normas a crear en el futuro. Describe las actividades y produce los planes necesarios para realizar la visión. Los empleados efectúan cambios, juzgan los resultados, hacen los ajustes pertinentes y toman otras

medidas, conforme que llevan a la empresa a la visión y apoyan “*lo que será*”.
(Worley, 2007)

Esta técnica permite centrarse en las actividades que se están desarrollando en forma adecuada en la empresa, desplegando los implementos necesarios para que los empleados comprendan cual es el funcionamiento correcto de la compañía, al alcanzar su nivel óptimo, manejando dichas competencias para obtener los resultados esperados.

Modelo general del cambio planificado.

Cummings y Worley (2007), expresan que cuando una institución desea planificar un cambio, es oportuno tomar en cuenta lo siguiente:

1. “Entrada y contratación. Sirve para que los gerentes decidan si desean avanzar en el programa de cambio planeado y destinarle recursos a este proceso.
2. Diagnóstico. Se estudia con sumo cuidado la petición del cliente, el diagnóstico puede buscar y ante todo conocer los problemas de la organización, incluyendo las causas y sus efectos.
3. Planeación e implementación del cambio. Los empleados y expertos planean e implementan en forma conjunta las intervenciones del DO.
4. Evaluación e institucionalización del cambio. Se evalúa los efectos de la intervención y se maneja la institucionalización de los programas exitosos con el propósito de continuarlos”. (Worley, 2007)

Al desarrollar el modelo general de cambio planificado, los autores anteriores mencionan que, es necesario detallar actividades prioritarias que los agentes de cambio y dependientes deben desempeñar conjuntamente en el desarrollo empresarial u organizacional, lo cual les beneficiará en el éxito mutuo del programa. Los cuatro pasos principales para desarrollar un cambio organizacional son: primero, entrada y contratación de un profesional apto para realizar las modificaciones deseadas. Segundo, el diagnóstico para observar que sucede en la empresa. Tercero, implementación del programa de cambio. Cuarto, evaluación e implantación del cambio.

2.5.Hipótesis

La Capacitación de los colaboradores sí incide en el desarrollo empresarial de las Farmacias Cruz Azul del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

2.6. Señalamiento de variables.

2.6.1. Variable independiente

Capacitación

2.6.2. Variable dependiente

Desarrollo Empresarial

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

Este proyecto investigativo está sustentado en el enfoque cualitativo – cuantitativo.

Es cualitativo ya que se investiga acerca de las problemáticas existentes en la Red de Farmacias Cruz Azul, para tratar de obtener un punto de observancia único sobre la realidad de la empresa, creando y ejecutando componentes que permiten modificar dicha realidad en relación de una hipótesis.

Es cuantitativo puesto que se sustenta en los resultados reales, busca la forma adecuada de identificar la problemática por medio de un análisis estadístico, en donde se toma en cuenta la incidencia de la capacitación en el desarrollo empresarial de las farmacias cruz azul, con la finalidad de confirmar la hipótesis que sustenta la ejecución de una propuesta, en la cual se manifiesta que por medio de capacitaciones adecuadas se mejorará el desarrollo empresarial.

3.2. Modalidad básica de investigación

Para desarrollar éste proyecto investigativo, se manejará una técnica que contenga la investigación de campo y la investigación bibliográfica documental.

3.3. Campo

Esta investigación se desarrollará directamente donde se producen los hechos, por lo tanto es de Campo, lo cual permite obtener datos fiables de fuentes primarias, utilizando entrevistas y encuestas, con el objetivo primordial de que la información sea real y objetiva, la cual ayudará en el desarrollo de este proyecto de investigación.

3.4. Bibliográfica documental

La presente investigación es bibliográfica – documental, ya que en base a las dos variables de investigación, se examinarán la información inferida de diferentes autores de aproximadamente 25 libros, 5 revistas y 3 tesis, cuyos contenidos han sido de ayuda cualitativa en el normal desarrollo de este trabajo, con la finalidad de diagnosticar, aumentar y profundizar sus diferentes teorías.

3.5. Niveles de investigación

3.6. Exploratorio

Esta investigación es exploratoria, debido a que, permitirá vislumbrar los causales de la problemática, las cuales en la actualidad no han sido tomadas en cuenta por no haber hecho un correcto diagnóstico de necesidades de capacitación y su repercusión en el desarrollo organizacional dentro de la Red de Farmacias Cruz Azul.

3.7. Descriptivo

Describe la realidad de los hechos o acontecimientos en la organización, buscando una explicación lógica de la importancia del capital humano dentro de las empresas; acto seguido, permitirá obtener los mecanismos necesarios para describir los problemas presentes en relación a las variables en estudio.

3.8. Correlacional

En este espacio el trabajo investigativo trata de conjugar y medir las dos variables en cuestión y los escenarios de observancia, puntualizando las diversificaciones o vinculaciones entre los componentes de las variables en estudio. Aquí se enlazan las variables independiente y dependiente.

3.9. Explicativa

Su principal objetivo es exhibir el origen de un fenómeno, buscando el porqué de las circunstancias por medio de causa – efecto, desarrollando un análisis crítico, partiendo de los datos inferidos por la encuesta aplicada a los dependientes de la empresa. Tratando de llegar al fondo del problema, obtener las herramientas necesarias y establecer una posible alternativa para su solución.

3.10. Población y muestra

3.11. Población

En este trabajo investigativo se tomará en cuenta a toda la población, la cual está conformada por 91 empleados, dependientes de la Red de Farmacias Cruz Azul, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

3.12. Muestra

En esta investigación no se tomará muestreo, ya que la población es reducida, por lo tanto será desarrollada con la ayuda de todos los dependientes de la organización.

3.13. Operacionalización de variables

3.14. Variable Independiente. Capacitación

Cuadro: 3 Operacionalización de variable independiente.

Conceptualización.	Categorías.	Indicadores	Ítems.	Técnicas e instrumentos
Capacitación es un conjunto de actividades cuya finalidad es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y competencias , modificar actitudes del trabajador en todos los niveles, para desarrollar mejor su puesto, ayudándolo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Socorro Olivares, (2003)	Desarrollo Competencias Responsabilidades	Autorrealización Actualización Conocimientos Habilidades Valores Funciones Proactividad	¿Cree usted que los programas de capacitación que brinda la empresa permiten una actualización adecuada de los conocimientos que usted necesita para el desempeño de sus funciones? ¿Cree usted que los contenidos de las capacitaciones que brinda la empresa permiten el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores? ¿Considera usted que las capacitaciones que otorga la empresa son las necesarias para llevar a cabo sus tareas de forma efectiva? ¿Piensa usted que las capacitaciones son necesarias para que la empresa se desarrolle adecuadamente? ¿Piensa usted que al momento de desarrollar sus funciones lo hace con responsabilidad y proactividad?	Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario.

Fuente: (Naranjo, 2004)

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

3.15. Variable Dependiente. Desarrollo Empresarial

Cuadro: 4 Operacionalización de variable dependiente.

Conceptualización.	Categorías.	Indicadores	Ítems.	Técnicas e instrumentos
El DE es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupar y la organización total) para realizar el cambio planeado . Intenta usar el conocimiento del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas de tal manera que la organización se adapte mejor a las acciones competitivas , a los adelantos tecnológicos y al ritmo rápido de otros cambios que ocurren en el ambiente. Newstrom, (2007)	<p>Ciencias de la Conducta</p> <p>Cambio planeado</p> <p>Adaptaciones Competitivas</p> <p>Adelantos tecnológicos</p>	<p>Valores Políticos</p> <p>Planes Contexto Procesamiento</p> <p>Servicio Calidad Competencia</p> <p>Renovación de equipos Procesos Tecnología</p>	<p>¿Según su criterio la organización aplica políticas y valores corporativos orientados al desarrollo empresarial?</p> <p>¿Cree usted que los planes de la empresa permiten asegurar que a futuro ésta tenga un mejor posicionamiento en el mercado?</p> <p>¿Considera usted que la empresa realiza las acciones necesarias para garantizar la calidad y el servicio a los clientes?</p> <p>¿Considera que en la organización se renuevan los equipos en procesos de forma continua?</p> <p>¿Considera usted que la tecnología que posee la empresa es la óptima para desarrollar su trabajo?</p>	<p>Técnica: encuesta.</p> <p>Instrumento: cuestionario.</p>

Fuente: (Naranjo, 2004)

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

3.16. Recolección de la información

Tabla 5 Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS.	EXPLICACIÓN.
1. ¿Qué?	Con la finalidad de establecer un diagnóstico de los problemas que impiden que se desarrolle los planes de capacitación adecuados.
2. ¿Para qué?	Para alcanzar las metas concretas de éste proyecto de investigación.
3. ¿Dónde?	En el cantón Ambato.
4. ¿Cuántas veces?	Una sola vez.
5. ¿Quién?	Salinas Pérez Lilian
6. ¿Cuándo?	Desde Abril del 2015 hasta septiembre del 2015
7. ¿En qué situación?	Durante el desarrollo de la investigación.

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Este trabajo se desarrollará con la finalidad de que se pueda conjugar las dos variables en estudio con cada categoría, indicador, ítem y aplicación; proporcionando los datos necesarios para esta investigación, adicionalmente ayudará en la creación de un instrumento apropiado para la obtención de información, por medio de una encuesta aplicada a los dependientes de la Red de Farmacias Cruz Azul, del Cantón Ambato.

3.17. Procesamiento y análisis

Aquí se desarrollará el banco de preguntas, el mismo que permitirá obtener la información demandada para este proceso investigativo. Este instrumento constará de preguntas cerradas, las cuales tendrán como opciones de respuesta cuatro alternativas:

- ✓ Bastante
- ✓ Mucho
- ✓ Poco
- ✓ Nada.

El banco de preguntas debe ser claro, entendible y no tendencioso, debido a que por ser una encuesta, esta tiene que mantener toda la objetividad posible, lo cual permitirá obtener datos reales, de fuentes primarias.

Una vez aplicada la encuesta se procederá a realizar la tabulación de los datos y elaboración de gráficos estadísticos.

Acto seguido, se analizará e interpretará la información obtenida, posteriormente las conclusiones y recomendaciones.

Al realizar todas estas etapas se obtendrá la información necesaria para diseñar una posible propuesta para dar solución a los problemas existentes.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el desarrollo del presente capítulo se realizará el cálculo, análisis e interpretación de los resultados inferidos por medio de la encuesta realizada a los dependientes de la Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, además se desarrollará el estudio pertinente de los objetivos programados con antelación en función con la hipótesis planteada, con lo cual se obtendrá los datos requeridos acerca de la investigación en cuestión, dando como resultado final el estudio en relación al medio que rodea a la empresa en conjunción con las dos variables examinadas.

La técnica de la encuesta se desplegó con la finalidad de desarrollar el tema de tesis de Capacitación y Desarrollo Empresarial de los colaboradores de las Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua. Este proyecto investigativo se realizó en el mes de agosto de 2015, la encuesta consta de 10 preguntas con opción de respuesta múltiple. Las encuestas fueron aplicadas a la totalidad de la empresa, es decir a sus 91 integrantes, en donde consta el área comercial y administrativa.

4.1. Tabulación de datos

Para la tabulación de los datos de la encuesta ejecutada en la red de farmacias Cruz Azul, se procedió a revisar la información obtenida, acto seguido se realizó su tabulación respectiva, posteriormente se analizó e interpretó la información en forma estadística. Para tabular la información es necesario tener presente el número de empleados participantes en la encuesta, el número de veces que respondieron en cada ítem (bastante, mucho, poco y nada) y su porcentaje final.

Pregunta 1. ¿Cree usted que los programas de capacitación que brinda la empresa permiten una actualización adecuada de los conocimientos que usted necesita para el desempeño de sus funciones?

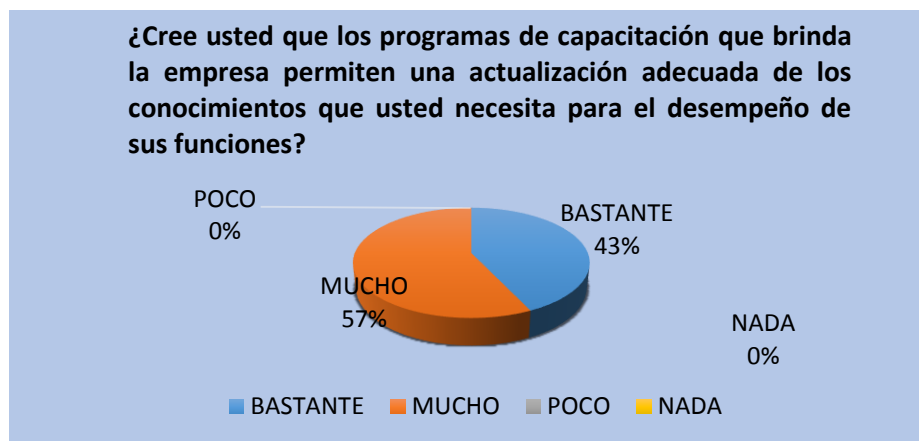
Tabla 6 Programas de capacitación

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	39	43%
MUCHO	52	57%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 6: Programas de capacitación



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

El 43% de la población encuestada asumió que está totalmente de acuerdo con los programas de capacitación existentes, y el 57% restante expresó que se siente satisfecho con dichos programas.

Interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos a través de la encuesta, se observa que casi la mitad de los encuestados están satisfechos con los programas de capacitación, sin embargo la otra mitad considera que se podrían mejorar dichos planes de capacitación.

Pregunta 2. ¿Cree usted que los contenidos de las capacitaciones que brinda la empresa permiten el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores?

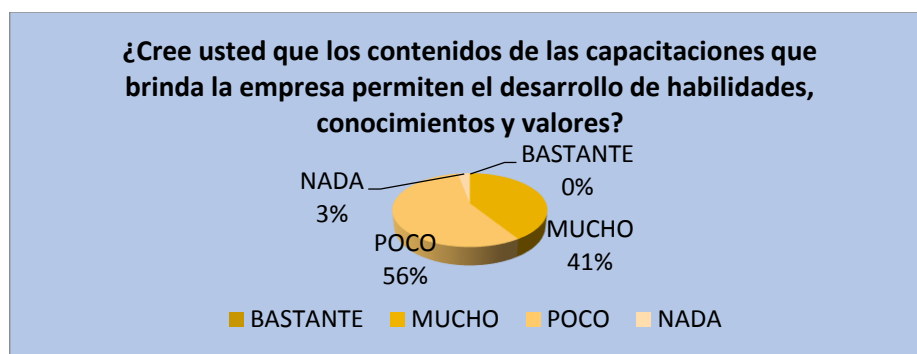
Tabla 7 Contenidos de la capacitación y desarrollo de habilidades, conocimientos y valores.

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	0	0%
MUCHO	37	41%
POCO	51	56%
NADA	3	3%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 7: Contenidos de la capacitación y desarrollo de habilidades, conocimientos y valores.



Fuente: Investo. de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

Un 41% de los participantes en la encuesta comentan que están de acuerdo con los contenidos de las capacitaciones, sin embargo cerca de un 59% está poco o nada de acuerdo con las temáticas impartidas.

Interpretación

La mayoría de los colaboradores piensan que las capacitaciones que actualmente se programan dentro de la institución no les permite desarrollarse en cuanto a las funciones específicas de su cargo, por tal motivo, es necesario un correcto programa que identifique lo que en realidad las personas necesitan conocer, para alcanzar buenos beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa. **Pregunta 3.**

¿Considera usted que las capacitaciones que otorga la empresa son las necesarias para llevar a cabo sus tareas de forma efectiva?

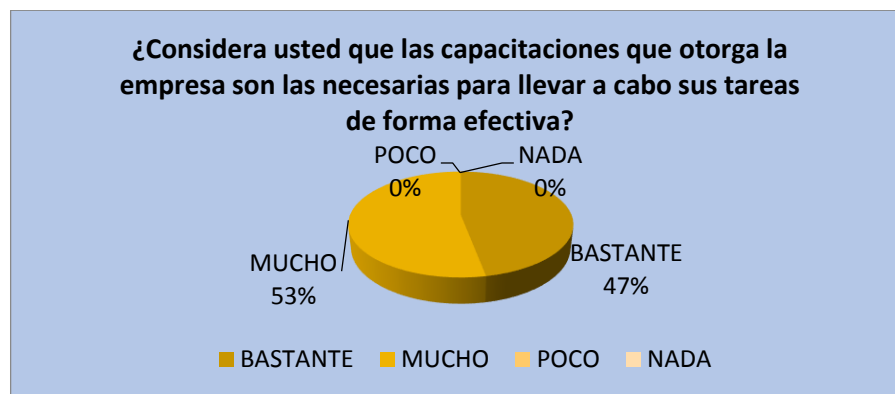
Tabla 8 Capacitaciones y efectividad en el trabajo

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	43	47%
MUCHO	48	53%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 8 : Capacitaciones y efectividad en el trabajo



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

El 47% de los dependientes farmacéuticos está muy de acuerdo con que la efectividad de su trabajo depende de las capacitaciones y el 53% restante considera que no son muy efectivos laboralmente debido a la deficiencia en las capacitaciones

Interpretación

La mitad de los encuestados piensa que son efectivos al momento de realizar su trabajo gracias a las capacitaciones impartidas en la empresa, la otra mitad no está muy de acuerdo con este criterio, por lo tanto se recomienda mejorar en la planificación del contenido de las capacitaciones, en función a las necesidades reales de cada empleado.

Pregunta 4. ¿Piensa usted que las capacitaciones son necesarias para que la empresa se desarrolle adecuadamente?

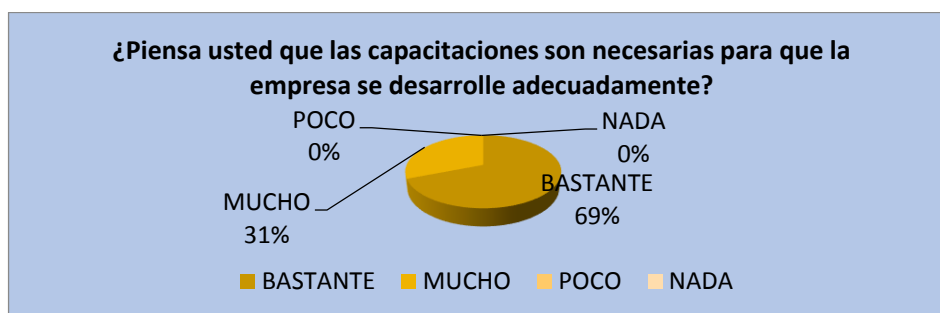
Tabla 9 Necesidad de capacitaciones para favorecer el desarrollo de la empresa

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	63	69%
MUCHO	28	31%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 9: Necesidad de capacitaciones para favorecer el desarrollo de la empresa



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

Un 69% está de acuerdo con que una adecuada planificación y ejecución de capacitaciones permite mejorar el desarrollo de la empresa, el 31% piensa que al mejorar la planificación se tendría efectos positivos en el desarrollo empresarial.

Interpretación

De acuerdo con la información inferida, la mayoría de dependientes farmacéuticos encuestados están de acuerdo con que un correcto plan de capacitaciones favorecería sustancialmente sus habilidades y destrezas, beneficiando el desarrollo empresarial, sin embargo, un porcentaje menor no está de acuerdo con dicho criterio, por lo tanto, se recomienda hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación para observar las problemáticas existentes y en función a esos resultados proceder a capacitar.

Pregunta 5. ¿Piensa usted que al momento de desarrollar sus funciones lo hace con responsabilidad y proactividad?

Tabla 10 Desarrollo de funciones con responsabilidad y proactividad.

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	39	43%
MUCHO	41	45%
POCO	11	12%
NADA	0	0%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 10: Desarrollo de funciones con responsabilidad y proactividad.



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

El 43% de la población encuestada está muy de acuerdo al decir que desarrolla sus actividades con responsabilidad y proactividad, el 45% está satisfecho con su desempeño y un 12% está poco de acuerdo con dicho enunciado.

Interpretación

Al momento de analizar la información obtenida, se entiende que casi la mitad del personal considera que son proactivos al momento de realizar sus actividades laborales, sin embargo, la parte restante expresa que se podría mejorar su proactividad y que se debería desplegar programas de capacitación para fomentar la responsabilidad, confianza, y proactividad hacia la organización, es decir, desarrollar métodos que les enseñe a ser proactivos y no reactivos.

Pregunta 6. ¿Según su criterio la organización aplica políticas y valores corporativos orientados al desarrollo empresarial?

Tabla 11 Políticas y valores corporativos orientados al desarrollo empresarial

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	55	60%
MUCHO	36	40%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 11: Políticas y valores corporativos orientados al desarrollo empresarial



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

Al menos un 60% de la población involucrada en la investigación manifiesta que está muy de acuerdo con que las políticas y valores corporativos se relacionan con el desarrollo de la red de farmacias cruz azul, mientras que el 40% no están en su totalidad de acuerdo con dicho enunciado.

Interpretación

Más de la mitad de los empleados coinciden en decir que desarrollan su trabajo en función a las políticas y valores empresariales, direccionados hacia el desarrollo empresarial. La parte restante expresa que se podría renovar dichas políticas con la finalidad de mejorar la calidad de vida laboral.

Pregunta 7. ¿Cree usted que los planes de la empresa permiten asegurar que a futuro ésta tenga un mejor posicionamiento en el mercado?

Tabla 12 Planificación estratégica y competitividad en el mercado

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	75	82%
MUCHO	16	18%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 12: Planificación estratégica y competitividad en el mercado



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

Aproximadamente el 80% de los encuestados dicen que la planificación estratégica de la empresa va acorde a la competitividad actual del mercado farmacéutico, el 20% restante expresa que se podría mejorar dicha planificación para incrementar la competitividad del mercado.

Interpretación

Casi la totalidad de los dependientes farmacéuticos piensan que la planificación estratégica empresarial es la adecuada para ser los más competitivos en el mercado actual, sin embargo, otra pequeña parte comenta que se podría desarrollar talleres para mejorar la planificación con la finalidad de incrementar la competitividad y fidelizar a sus clientes.

Pregunta 8. ¿Considera usted que la empresa realiza las acciones necesarias para garantizar la calidad en el servicio a los clientes?

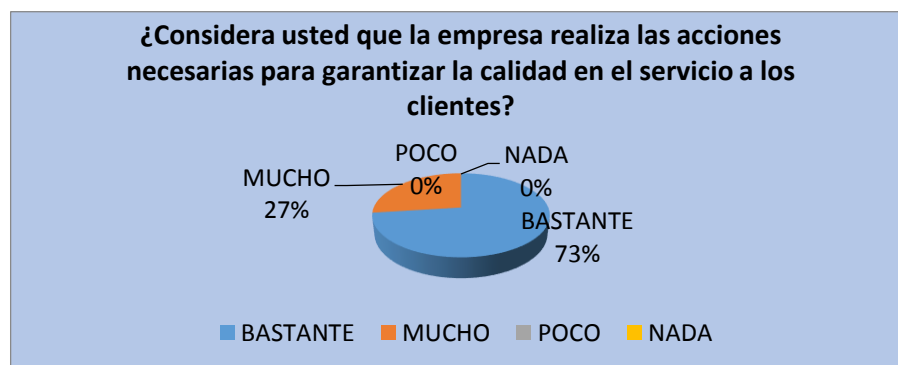
Tabla 13 Acciones necesarias para garantizar la calidad de servicio

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	66	73%
MUCHO	25	27%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 13: Acciones necesarias para garantizar la calidad de servicio



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

De la totalidad de los dependientes de ésta organización, un 70% considera que las acciones que la empresa toma para garantizar la calidad prestada a los clientes es excelente, mientras que al menos un 30% estima que se podría tomar otras acciones que mejoren el servicio prestado.

Interpretación

De acuerdo a los datos recolectados se determinó que la mayoría de los empleados considera que las actividades que realiza la empresa son las adecuadas para brindar un excelente servicio a sus clientes, no obstante, unos pocos empleados opinan que se podría mejorar la atención al cliente.

Pregunta 9. ¿Considera que en la organización se renuevan los equipos en procesos de forma continua?

Tabla 14 Renovación constante de equipos

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	5	5%
MUCHO	22	24%
POCO	46	51%
NADA	18	20%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 14: Renovación constante de equipos



Fuente: Investoación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

Observando los datos obtenidos, un 51% considera que los equipos no son renovados de acuerdo a las necesidades de la empresa mientras que el 49% expresa que los implementos necesarios para su trabajo poco o nada son renovados.

Interpretación

De la información obtenida por medio de la encuesta, se entiende que una cantidad mínima de sus dependientes está satisfecho con los equipos que la empresa posee y consideran que éstos son renovados constantemente, por otra parte, cerca de la totalidad de los dependientes manifiesta que los implementos utilizados para desarrollar sus funciones casi nunca son actualizados, por lo que se presenta dificultades al momento de atender a su clientela.

Pregunta 10. ¿Considera usted que la tecnología que posee la empresa es la óptima para desarrollar su trabajo?

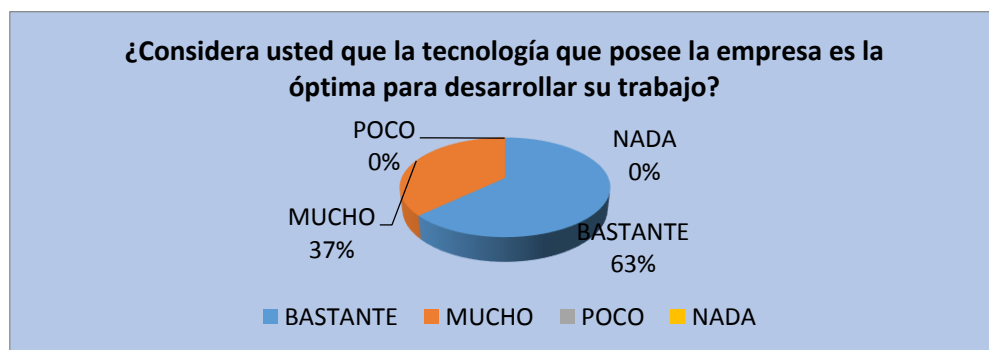
Tabla 15 Tecnología adecuada para el desarrollo de las funciones laborales

RESPUESTA	ENCUESTAS	PORCENTAJE
BASTANTE	57	63%
MUCHO	34	37%
POCO	0	0%
NADA	0	0%
TOTAL	91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Grafico 15: Tecnología adecuada para el desarrollo de las funciones laborales



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Análisis

De acuerdo a la información obtenida tras aplicar la encuesta, se observó que un 63% de los participantes están satisfechos con los implementos tecnológicos que poseen y que estos se adaptan a las funciones que desempeñan, sin embargo, el 37% restante opina que la tecnología de la cual disponen podrían ser mejorada.

Interpretación

De los datos obtenidos, una cantidad importante de empleados de la empresa en cuestión expresan que los implementos tecnológicos de los cuales disponen para el desarrollo de sus funciones son los adecuados; no obstante, la parte restante juzga que se los podría renovar y mejorar, respondiendo a sus necesidades reales, lo cual permitirá entregar un servicio rápido y eficiente a su distinguida clientela.

4.2. Verificación de la hipótesis

H1. La Capacitación de los colaboradores SÍ incide en el desarrollo empresarial de las Farmacias Cruz Azul del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

H0. La Capacitación de los colaboradores NO incide en el desarrollo empresarial de las Farmacias Cruz Azul del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

4.3. Descripción de la hipótesis

H1. La Capacitación de los colaboradores sí incide en el desarrollo empresarial de las Farmacias Cruz Azul del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

4.4. Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizará un nivel de significación de 0.05

4.5. Descripción de la población

En este trabajo investigativo se tomará en cuenta a toda la población, la cual está conformada por 91 empleados, dependientes de la Red de Farmacias Cruz Azul, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Tabla 16 Descripción de la población

Población total	Porcentaje
91	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

4.6. Especificación de lo estadístico – cálculo de las frecuencias.

Para desarrollar el cálculo del Chi cuadrado en éste trabajo investigativo, se toman en cuenta las preguntas número 1 y 3 de la variable independiente, 6 y 7 de la variable dependiente, las cuales enuncian:

Pregunta número uno. ¿Cree usted que los programas de capacitación que brinda la empresa permiten una actualización adecuada de los conocimientos que usted necesita para el desempeño de sus funciones?

Pregunta número tres. ¿Considera usted que las capacitaciones que otorga la empresa son las necesarias para llevar a cabo sus tareas de forma efectiva?

Pregunta número seis. ¿Según su criterio la organización aplica políticas y valores corporativos orientados al desarrollo empresarial?

Pregunta número siete. ¿Cree usted que los planes de la empresa permiten asegurar que a futuro ésta tenga un mejor posicionamiento en el mercado?

Para el cálculo del Chi – Cuadrado se procede a utilizar la siguiente formula:

$$X^2 = \frac{\sum (FO - FE)^2}{FE}$$

Lo cual significa:

X^2 = Chi – Cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada.

(Kazmier, 1991)

4.7. Especificación de las zonas de aceptación

Para realizar la identificación de los grados de libertad para hacer el cálculo del Ji cuadrado, se tomará en cuenta cuatro filas, las cuales son equivalentes a las cuatro preguntas y cuatro columnas concernientes a las opciones de respuesta que tiene cada pregunta; por lo tanto los grados de libertad quedarán de la siguiente forma.

Tabla 17 Zona de aceptación

	Fila	Columna
G	4 – 1	4 – 1
G=	3	3
G=	3 *	3
G=	9 Grados de libertad	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

De acuerdo con el cálculo anterior, se obtiene que el nivel de libertad es de 9; adicionalmente, al ser éste un estudio social, se tomara en cuenta el grado de significancia de 0.05. En la siguiente tabla estadística, se presentan las probabilidades del Chi cuadrado (tabla 14), en donde se debe encontrar un valor superior a 16.92 para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Tabla 18 Tabla de probabilidades del Ji Cuadrado.

N/P	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120

Fuente: (Kazmier, 1991)

Recuperado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla 19 Frecuencias observadas

ÍTEMS	BASTANTE	MUCHO	POCO	NADA	SUBTOTAL
1	39	52	0	0	91
3	43	48	0	0	91
6	55	36	0	0	91
7	75	16	0	0	91
TOTAL	212	152	0	0	364

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

FRECUENCIAS ESPERADAS

Para el cálculo de la Frecuencia Esperada de cada celda, se procede a utilizar la siguiente formula, la cual es aplicada a la tabla de Frecuencias Observadas.

$$Fe = \frac{(\text{Total o marginal del renglón})(\text{Total o marginal de la columna})}{N}$$

Tabla 20 Frecuencias esperadas

ÍTEMS	BASTANTE	MUCHO	POCO	NADA	SUBTOTAL
1	53	38	0	0	91
3	53	38	0	0	91
6	53	38	0	0	91
7	53	38	0	0	91
TOTAL	212	152	0	0	364

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

4.8. Cálculo de lo estadístico

Tabla 21 Cálculo del Chi – Cuadrado

ÍTEMS	O	E	(O – E)	(O – E)2	(O – E)2/E
1	39	53	-14	196	3.70
1	52	38	14	196	5.16
1	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0
3	43	53	-10	100	1.89
3	48	38	10	100	2.63
3	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0
6	55	53	2	4	0.08
6	36	38	-2	4	0.11
6	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0
7	75	53	22	484	9.13
7	16	38	-22	484	12.74
7	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0
TOTAL	364	364			35.44

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Se detalla a continuación la fórmula para el cálculo estadístico del CHI – Cuadrado:

$$X^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

Luego de reemplazar los números obtenidos en las frecuencias observadas y esperadas, se realiza la resta de la frecuencia observada menos la esperada, luego, se eleva el resultado al cuadrado, y finalmente se divide el resultado obtenido para la frecuencia esperada. Se realiza la sumatoria final de todos los resultados, obteniendo un total de 35.44, el cual es el Chi – Cuadrado.

4.9. Decisión y aceptación de la hipótesis

Después de realizar la operación, el resultado es de 35.44, valor que se encuentra en un rango superior a lo solicitado (16,92), lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alternativa:

La Capacitación de los colaboradores sí incide en el desarrollo empresarial de las Farmacias Cruz Azul del cantón Ambato, provincia de Tungurahua

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ✓ De acuerdo con los datos obtenidos por medio de la investigación desplegada, se determinó que una adecuada capacitación de los dependientes de la Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, sí incide directamente en el desarrollo organizacional de dicha empresa.
- ✓ En la red de Farmacias Cruz Azul se puede evidenciar que existen políticas empresariales que fomentan la capacitación de sus dependientes, sin embargo, es prudente mejorar la planificación de las capacitaciones impartidas dentro de dicha empresa, desarrollándolas en función a las necesidades reales de cada encuestado, tras realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación oportuno y posteriormente desplegar planes de capacitación que respondan a dichas necesidades.
- ✓ Luego de revisar la información obtenida se puede decir que es necesario la creación de un programa que permita desarrollar una planificación adecuada de capacitaciones dentro de la organización, mejorando así el desarrollo organizacional de la empresa. De modo que la institución logre tener empleados satisfechos y bien capacitados en el área farmacéutica, asegurando así la fidelización de sus clientes internos y externos, gracias a la calidad y calidez de servicios prestados, con la finalidad de tener siempre en el horizonte el éxito empresarial.
- ✓ De acuerdo con la información recaudada, se entiende que un plan de capacitación oportuno y adecuado puede beneficiar el desarrollo empresarial de la red de Farmacias Cruz Azul del cantón Ambato.
Dicha planificación debe ser esbozada sobre las necesidades reales de cada sucursal, lo cual les permitirá ser líderes en el ámbito farmacéutico dentro de la zona centro del país.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Es necesario crear una planificación adecuada de las capacitaciones que se impartirán a futuro dentro de la empresa, con el objetivo de favorecer y mejorar el desarrollo empresarial de ésta organización.
- ✓ Es apropiado desplegar una metodología adecuada de técnicas de capacitación para desarrollar sus competencias, habilidades y destrezas latentes dentro de cada empleado, con la finalidad de incrementar el desarrollo empresarial.
- ✓ Se debe tomar en cuenta que cada sucursal posee una subcultura organizacional diferente, en donde tienen sus propias políticas, valores, normas, etc. Por lo cual, de acuerdo a dichas individualidades se debe desplegar cada planificación de capacitaciones en función a las problemáticas detectadas en las mismas, puesto que ciertas técnicas o metodologías no tendrán los mismos resultados en todas las sucursales de la Red de Farmacias Cruz Azul.
- ✓ Se recomienda crear un programa que permita desarrollar una planificación adecuada de capacitaciones dentro de la organización, por medio de la detección de necesidades de capacitación, lo que a mediano y largo plazo permitirá un excelente desarrollo empresarial de la organización.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Título de la propuesta: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para mejorar el Desarrollo Empresarial de la Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Institución ejecutora: Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Beneficiarios: Área administrativa y comercial de la organización

Teléfono: 032 244 0452

Ubicación: Av. Atahualpa 428 y Víctor Hugo.

Equipo técnico: El presente proyecto investigativo será desarrollado por las siguientes personas:

Autora: Lilian Catherine Salinas Pérez

Tutor: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo

Costo de la propuesta: 2000 dólares

Tiempo estimado de la ejecución: Doce meses

Inicio: Enero del 2016

6.2. Antecedentes de la propuesta

En la actualidad, dentro de la Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, se puede observar que las planificaciones utilizadas para desarrollar los procesos de capacitación no son los adecuados, por lo tanto, si el objetivo de este proyecto investigativo es el de incrementar el desarrollo empresarial, se debe tener presente las diversas causas que están originando varias problemáticas que de una u otra forma afectan o repercuten en la organización, para posteriormente tratar de solucionarlas. Entre las divergencias existentes se encuentra presente la carencia de políticas internas claras y concisas, las cuales permitan esbozar un correcto plan de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que beneficie al personal y a la organización, mediante la inversión adecuada de los recursos de la farmacéutica, aplicada en capacitaciones al personal basadas en los resultados obtenidos por medio del DNC. Adicionalmente, varios problemas emergentes que se presentan a diario deben ser tratados, por ejemplo: la ausencia de trabajo en equipo por parte del personal, la ineficiencia de desempeño, la ausencia de un guión de orientación para los dependientes que facilite la búsqueda y entrega de mercadería hacia el cliente final, el desinterés por parte del área administrativa, son, por nombrar algunos, los problemas que están limitando el crecimiento empresarial.

Es entonces propicio prestar especial atención al desarrollo de este trabajo investigativo y en específico a su propuesta, ya que si no se trata de dar una solución a los procesos erróneos de capacitación de su personal, la organización seguirá perdiendo valiosos recursos monetarios, además del mal utilizar las potencialidades de su capital humano. Por lo tanto, la repercusión de dichas problemáticas afectará en el crecimiento de la Farmacéutica, retrasando su desarrollo empresarial, ocasionando pérdidas sustanciales que podrían repercutir en un cuantioso descenso de la competitividad en general, desencadenando que los clientes externos cambien de marca, en cuanto al uso de productos farmacéuticos, y finalmente incurrir en un despido masivo de sus empleados, debido al cierre de varias sucursales por la insolvencia monetaria.

Tras realizar una exhaustiva indagación para el desarrollo de este trabajo investigativo, se puede decir que, para que un proceso de capacitación sea exitoso, se debe partir de los resultados inferidos por medio de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), en donde deben ser tomadas en cuenta las necesidades reales de cada sucursal, las cuales permitan trazar una planificación apropiada para el proceso de capacitación del personal, asegurando así el correcto uso de los recursos humanos y económicos.

De acuerdo con la información recolectada en este trabajo investigativo, se ha podido identificar varias complicaciones que limitan el normal crecimiento de la Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, lo cual a corto o largo plazo implicará en efectos negativos dentro de sus filas y posteriormente en la organización en general. Se presentan seguidamente algunos ejemplos: una vez realizada la encuesta al personal de la farmacéutica, se detectó que gran parte de sus colaboradores no están muy satisfechos con los procesos de capacitación y sus contenidos, pues consideran que dichas planificaciones no alcanzan la efectividad esperada, por tal motivo es recomendable crear planificaciones basándose en las necesidades reales de cada empleado, lo cual permitirá favorecer el desarrollo organizacional. Otro factor clave es el mejorar la competitividad de los dependientes de la empresa, ya que en el momento no existen programas de capacitación para fomentar la responsabilidad, confianza, empoderamiento, valores corporativos, el ser proactivo y efectivo, la calidad en el servicio, además de luchar aunando esfuerzos con la organización para alcanzar las metas empresariales.

Como ejemplo final se hace referencia a la tecnología presente dentro de la institución, ya que algunos colaboradores consideran que no es la adecuada para el desarrollo efectivo de sus labores diarias, puesto que piensan que el hardware y software que poseen casi nunca es renovado, por lo cual es pertinente el análisis correspondiente de este inconveniente y la oportuna búsqueda de una solución, si es que se desea conservar la fidelización de sus clientes.

6.3. Justificación.

Una vez analizados los datos inferidos, se puede asegurar que el despliegue de éste proyecto es de suma **importancia**, puesto que esboza un programa estructurado y sistemático que contiene diversos métodos y técnicas que permitirán el desarrollo de un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocado en los requerimientos reales de cada organización, con la finalidad de elaborar planificaciones adecuadas de formación para el personal, sin perder el horizonte que es mejorar el desarrollo empresarial.

Éste trabajo es **novedoso**, debido a que, busca mejorar el desarrollo empresarial de la Red de Farmacias Cruz Azul, por medio del uso de un programa de detección de necesidades de capacitación, el cual debe permitir conocer las necesidades reales de las sucursales inmersas en este proyecto.

La ejecución de ésta propuesta poseerá un **impacto** trascendental dentro y fuera de la Red de Farmacias Cruz Azul, debido a que, favorecerá en el buen desarrollo de las relaciones interpersonales de los dependientes farmacéuticos, capacitándolos de una manera acorde a las necesidades de cada institución, asegurando la fidelización de los clientes internos y externos de la empresa.

Haciendo una observancia desde el marco económico, legal y tecnológico, la realización de esta propuesta es **factible**, ya que se posee los recursos necesarios para su desarrollo, conjuntamente se cuenta con el apoyo del área administrativa de la empresa, la cual está comprometida con la ejecución de este trabajo.

6.4. Objetivos.

6.4.1. Objetivo general

Estructurar un programa de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para mejorar el Desarrollo Empresarial de la Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

6.4.2. Objetivos específicos

- Diseñar un programa que facilite la realización de un correcto diagnóstico de necesidades de capacitación para mejorar el desarrollo empresarial de la organización.
- Socializar el programa de capacitación a los representantes del área administrativa de la empresa, con el objetivo de presentar los beneficios a los cuales se hará acreedora la organización con el desarrollo de esta propuesta.
- Evaluar si el desarrollo de este programa de capacitación obtuvo los resultados deseados.

6.5. Análisis de factibilidad

Factibilidad Política

De acuerdo con la constitución política del Ecuador (2008), en el artículo 29 de la sección quinta, se garantiza el derecho a la educación y por ende a la capacitación constante de las personas: *“El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural”*, además en su sección octava de la ley de trabajo y seguridad social, el artículo 33 expone que: *“El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”*. Por lo tanto la Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, al ser una empresa que vela por el bienestar de sus dependientes, está netamente comprometida con el cumplimiento de estos artículos, por lo cual se considera que el desarrollo de esta propuesta alcanzará el éxito esperado.

Factibilidad Económica

El costo al cual se podría estimar la creación e implementación de ésta propuesta es de 2000 dólares. Será financiado por la Red de Farmacias Cruz Azul del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, ya que se encuentra en la partida presupuestaria de cada año, la cual está destinada al desarrollo de las potencialidades de sus dependientes mediante la aplicación de talleres y capacitaciones.

Factibilidad Legal

El desarrollo de esta propuesta se apoya en la Constitución Política del Ecuador (2008), en donde, en su sección octava, artículo 33, se detalla que, *“el trabajo es un derecho y un deber de las personas y el estado será quien garantice su desempeño libre y saludable”*. En conjunto con el Código de Trabajo del Ecuador (2013), en su Título quinto *“DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJADORES Y*

DE LOS CONFLICTOS COLECTIVOS”, en donde en el artículo 441 se habla acerca de la protección del estado hacia los empleados:

“Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

5. La capacitación profesional
6. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;

Y por último la misión empresarial de la Red de Farmacias Cruz Azul, la cual es parte del grupo internacional DIFARE, en donde se expresan que: “el Grupo DIFARE trabaja para mejorar la calidad de la salud y el bienestar de las personas, contribuyendo al sector farmacéutico y de consumo”, y su visión "Seremos una Corporación Internacional, integrada en el sector de la salud, con competencias de clase mundial, muy comprometida con el éxito de nuestros clientes y el bienestar de la comunidad", en donde se observa el estado actual de la institución y el sitio al cual se desea llegar, mediante la utilización de políticas empresariales, que permitan a la red de Farmacias Cruz Azul ser la líder farmacéutica en la zona centro del país.

Factibilidad Tecnológica

La empresa en cuestión cuenta con el Software (Windows 8 o 10) y Hardware (equipos de audio, pantallas, computadoras) necesarios para la creación y ejecución del programa de capacitación para mejorar el desarrollo empresarial de la organización.

6.6. Fundamentación científica – técnica.

Antecedentes teóricos.

Competencias.

“Las competencias son particularidades (conocimientos, destrezas y cualidades) de los seres humanos, que se despliegan cuando se desarrolla un trabajo y están directamente relacionadas con el ejercicio exitoso en la ejecución de una actividad, laboral o de otra índole”. (Alles, 2006)

Según se entiende, las competencias son los conocimientos, habilidades, destrezas o experticias que poseen las personas para desarrollar un trabajo o actividad, por las cuales dichas personas son más exitosos y se diferencian de los demás.

Capacitación

“Capacitación, o desarrollo de talentos humanos, son las actividades que se ejecutan en una empresa u organización, las cuales permiten responder a ciertas necesidades, que buscan mejorar el comportamiento, los conocimientos, además de las habilidades o conductas de sus dependientes” (Robbins, 2004)

De acuerdo con el criterio del autor anterior, se puede decir que la capacitación es el proceso en el cual los seres humanos desarrollan ciertos talentos, capacidades, destrezas, conductas, habilidades, etc. Permitiéndose responder de una mejor manera a las necesidades presentes dentro de su vida laboral y personal.

Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

“Es el despliegue ordenado de actividades que direcciona la estructuración y planificación de programas que permiten instaurar y fortalecer los conocimientos, destrezas y comportamientos de sus participantes, con el objetivo de contribuir en la consecución de los objetivos empresariales”.
(Newstrom, 2007)

En concordancia con el autor antes mencionado, se puede decir que, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un proceso ordenado de actividades que desarrolla una empresa para implantar y fortalecer ciertos conocimientos y competencias necesarias para el desarrollo de un trabajo efectivo, en base a la detección y análisis de información real de la organización.

Perfil

“El perfil laboral o profesional es la descripción clara de un conglomerado de habilidades, destrezas, conocimientos y competencias que identifican la formación de un individuo para desarrollar en forma responsable las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo”. (Alles, 2007)

Según expresa Martha Alles, se puede entender que, el perfil laboral o profesional es la representación concisa de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias genéricas y específicas, experiencias, etc. que destacan y diferencian de los demás a una persona, al momento de ejecutar una actividad o tarea en forma efectiva.

Desarrollo Empresarial

“Es el desarrollo de actividades por medio del cual el área administrativa y demás personal en general adquieren o fortifican habilidades y destrezas, para mejorar el manejo efectivo y fuerte de todos los recursos de la organización, apoyando en la innovación de productos y procesos, de tal forma, que contribuya con la evolución de la empresa” (Giraldo, 2013)

Se entiende que el Desarrollo Empresarial es un conjunto de actividades por las cuales la gerencia de una empresa y demás personas encargadas se permiten obtener formación en diferentes aspectos como habilidades, destrezas, conocimientos, competencias, entre otros; los cuales les permiten mejorar los procesos organizacionales, apoyando en la consecución de las metas empresariales, asegurando así el éxito de la institución.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

PROGRAMA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA RED DE FARMACIAS CRUZ AZUL DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.



Misión.

El Grupo DIFARE trabaja para mejorar la calidad de la salud y el bienestar de las personas, contribuyendo al sector farmacéutico y de consumo.

Visión.

Seremos una Corporación Internacional, integrada en el sector de la salud, con competencias de clase mundial, muy comprometida con el éxito de nuestros clientes y el bienestar de la comunidad

Valores.

Los valores empresariales de la Cadena de Farmacias Cruz Azul, perteneciente al grupo DIFARE, expresa lo siguiente:

✓ *DESARROLLO DE NUESTROS COLABORADORES*

Estamos comprometidos con la formación personal y profesional de nuestros colaboradores en un ambiente laboral de respeto y confianza.

Pensando en el desarrollo integral de nuestros colaboradores, en el mejoramiento de su calidad de vida y a la de sus familiares, hemos realizado iniciativas que contemplan:

Capacitación y oportunidades de crecimiento

Incentivamos al constante mejoramiento profesional de nuestros colaboradores, a través de diversas actividades de formación con las cuales se presentan nuevas oportunidades de crecimiento en nuestra empresa”.

✓ INICIATIVA

Somos proactivos para proponer ideas y emprender acciones a favor de las personas creando así soluciones y nuevas oportunidades de mejoras.

Antecedentes.

El desarrollo de esta propuesta responde a los requerimientos detectados después del despliegue de una investigación de campo realizada en la cadena de Farmacias Cruz Azul, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, perteneciente al grupo Farmacéutico Difare. En la cual, tras ejecutar la respectiva encuesta destinada a recolectar y analizar información referente a los procesos de capacitación y su incidencia en el desarrollo empresarial de la organización, se procedió al estudio de las expectativas de capacitación de sus dependientes, acto seguido, la farmacéutica debe tomar en cuenta las necesidades reales de capacitación para su planificación y desarrollo, buscando la forma idónea en donde la empresa no pierda sus recursos, además potencie las habilidades y destrezas de sus empleados, y finalmente asegure su éxito dentro de la zona centro del país.

Introducción.

Para el desarrollo de esta propuesta, es necesario detallar la importancia que tiene el conocer qué son las competencias y cómo se las puede potencializar y aprovechar al máximo para el crecimiento personal y empresarial de la farmacéutica. Además, se debe conocer la relación constante de las competencias y los procesos de capacitación del personal, debido a que para alcanzar el éxito empresarial es necesario una planificación adecuada, en base a las necesidades reales de los dependientes de la organización; adicionalmente, se debe tomar en cuenta los perfiles necesarios para el desarrollo del trabajo dentro de cada sucursal de la cadena de farmacias Cruz Azul y su concordancia su la misión y visión, ya que para el grupo DIFARE es crucial trabajar para mejorar el bienestar de su distinguida clientela, por lo cual, se ha enfocado en contribuir a la capacitación de su personal

enfocándose en sus competencias, asegurando así el alcanzar los resultados esperados posteriores a la ejecución de las capacitaciones.

Las etapas que incluye el desarrollo de esta propuesta son:

1. Identificación de las competencias.

Es aquí donde se identificarán las competencias genéricas y específicas requeridas para los colaboradores de la farmacéutica, ya sean estos del área administrativa u operativa.

2. Generación del diccionario.

Se procederá a detallar el significado de cada una de las competencias, además de sus niveles.

3. Estructuración de la matriz de necesidades de capacitación.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos por medio de los perfiles de cargos, se estructurará una matriz de detección de necesidades de capacitación, en donde se detallarán los pasos esquematizados a seguir para asegurar el éxito de las capacitaciones.

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LA RED DE FARMACIAS CRUZ AZUL. GRUPO DIFARE.

Para el desarrollo adecuado del trabajo dentro de la Red de Farmacias Cruz Azul, es necesario que sus dependientes posean ciertas características sobresalientes, las cuales les permitirán realizar sus labores en forma efectiva. Para este particular caso, se han establecido ciertas competencias genéricas, las cuales deben poseer todos los empleados, además de competencias específicas, las mismas que deben estar presentes en los perfiles de cada cargo desempeñado dentro de la empresa.

Identificación de las funciones de cada cargo desarrollado en la empresa

Las funciones desarrolladas en el área administrativa son:

- ✓ Atención de consultas sobre los medicamentos
- ✓ Recepción y conservación óptima de los medicamentos
- ✓ Cierre de caja
- ✓ Control de visitas de diferentes entidades regulatorias de la farmacia
- ✓ Dispensación de productos
- ✓ Manejo de inventarios y pedidos
- ✓ Manejo de personal
- ✓ Pago de recibos y facturas
- ✓ Realizar la apertura y cierre del local
- ✓ Servicio al cliente

Funciones del primer operario o dependiente farmacéutico

- ✓ Arreglo de perchas
- ✓ Cierre de caja
- ✓ Manejo de inventarios
- ✓ Recepción de mercadería
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Venta por mostrador

Funciones del segundo operario o dependiente farmacéutico

- ✓ Arreglo de perchas
- ✓ Atención al cliente eventualmente
- ✓ Entrega de productos para su venta
- ✓ Limpieza del local

A continuación se detallan las competencias requeridas para laborar dentro de la organización, haciendo primero una observancia de las competencias genéricas, las

cuales deben poseer todos los empleados de la farmacéutica, acto seguido se mostrarán las competencias específicas para cada puesto de trabajo, en este caso, para los encargados de la farmacia, los cuales son pertenecientes al área administrativa y para los operarios de la misma.

Las competencias genéricas que deben poseer todos los empleados son:

- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Calidad de trabajo.
- ✓ Adaptabilidad al cambio.
- ✓ Iniciativa
- ✓ *Empowerment*

Se han tomado en cuenta estas competencias genéricas para todo el personal de la empresa, debido a que, es necesario que se sientan parte de la organización, también deben conocer la forma adecuada de atender a los usuarios, tratando de identificar sus necesidades para posteriormente dar solución a dichos problemas, prestando un servicio de calidad. Además por ser una empresa farmacéutica existe el trabajo rotativo y en jornadas laborales extensas, a más de la posibilidad de traslado a otras sucursales, por lo cual es conveniente que los empleados se adapten fácilmente a los cambios laborales, siendo proactivos y mostrando iniciativa en sus diferentes espacios de trabajo.

Las competencias específicas para el área administrativa son:

- ✓ Orientación al cliente interno y externo.
- ✓ Profundidad en el conocimiento de los productos.
- ✓ Conocimiento de la industria y del mercado.
- ✓ Desarrollo de relaciones interpersonales.
- ✓ Búsqueda de información.

Es necesario que el área administrativa posea dichas competencias ya que son ellos quienes dirigen cada sucursal y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, por lo tanto deben atender y comprender las necesidades de sus compañeros de trabajo, ser empáticos con los requerimientos de sus usuarios, brindar una atención óptima, generando un valor agregado que asegure la fidelización de sus clientes. Además deben conocer a profundidad los productos que expenden en la farmacéutica y las posibles oportunidades del mercado, por lo cual deben estar siempre informados, ya que el área farmacéutica está inmersa en cambios periódicos, respondiendo así a las necesidades emergentes del entorno en general.

Las competencias específicas para los operarios se muestran seguidamente:

- ✓ Capacidad para aprender.
- ✓ Orientación hacia los clientes.
- ✓ Tolerancia a la presión.
- ✓ Actualización de información.
- ✓ Manejo de relaciones interpersonales.

Se han elegido estas competencias, ya que en la rama farmacéutica los medicamentos y demás productos están en constante cambio, por lo cual los empleados del área operaria deben tener gran capacidad de aprendizaje, puesto que deben actualizar sus conocimientos constantemente, además de poseer una metodología adecuada para prestar atención a los usuarios, deben tolerar trabajar bajo presión, debido muchas veces a las jornadas largas de trabajo y a los turnos rotativos, además de trabajar en días feriados, sin dejar de lado el relacionarse propiciamente con sus compañeros de trabajo y con su entorno en general.

Una vez listadas las competencias requeridas para la organización, es favorable denotar que las competencias se dividen en niveles o grados; éstas están conformadas de la siguiente manera:

Tabla 22 Ejemplo de competencia y sus grados.

Competencia.	Grados			
	A = 76 – 100%	B = 51 – 75%	C = 26 – 50%	D = 1 – 25%
Búsqueda de información. Se encarga de buscar información sobre los nuevos medicamentos, su posología y prescripción, para entregar un servicio de calidad a sus clientes, asegurando así una mejora sustancial en la satisfacción de sus usuarios.	Busca información pertinente sobre síntomas de enfermedades y su posible tratamiento. Trata de mantenerse informado sobre los nuevos medicamentos.	Investiga exhaustivamente sobre los nuevos medicamentos, su prescripción y posible repercusión en la salud de sus pacientes.	Se adelanta en aclarar cualquier duda que posean los clientes sobre su salud y es proactivo en la búsqueda de soluciones.	Usa la información inferida con la finalidad de prestar un mejor servicio.

Fuente: Recuperado de www.grupodifare.com

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

2. GENERACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Definición.

Actualización de información.

Es el deseo o necesidad de mantenerse constantemente informado acerca de las nuevas enfermedades y sintomatologías, de nuevos medicamentos, prescripción y posible repercusión en la salud de sus pacientes. Ser proactivo en la búsqueda de información necesaria para desempeñar efectivamente su trabajo.

Adaptabilidad al cambio.

Es la habilidad que deben tener los empleados de la farmacéutica para adaptarse y acomodarse a los diferentes cambios. El colaborador debe ser capaz de modificar su comportamiento y ciertas costumbres, si es necesario, para encajar en un nuevo ambiente de trabajo, debido a la necesidad de trabajar en turnos rotativos, en feriados y fines de semana.

Atención al cliente.

Es ayudar y servir a los usuarios del grupo DIFARE en forma adecuada, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, esforzándose por entender y resolver efectivamente los problemas de los consumidores. Debe ser respetuoso y educado al momento de proporcionar un servicio.

Búsqueda de información.

Se encarga de buscar información sobre los nuevos medicamentos, su posología y prescripción, para entregar un servicio de calidad a sus clientes, asegurando así una mejora sustancial en la satisfacción de sus usuarios.

Calidad de trabajo.

Efectividad al momento de entregar los productos. Se debe conocer todos los aspectos relacionados con la recepción y venta de medicamentos, además de poseer conocimientos de farmacología y posología. El dependiente debe tener la capacidad de identificar los síntomas presentes en un paciente y tratar de prestarles una solución, o remitir el caso a un profesional de la salud.

Capacidad para aprender.

Los dependientes farmacéuticos deben tener la habilidad de aprender rápidamente, ya que los medicamentos se innovan periódicamente, y es necesario conocer su composición y posología. Es la incorporación de nueva información para mejorar la atención al cliente.

Conocimiento de la industria y del mercado.

Entiende las necesidades de los usuarios directos e indirectos. Es proactivo al adelantarse a los diferentes cambios en el campo farmacéutico. Conoce los puntos débiles y fuertes del mercado y de la cadena de Farmacias Cruz Azul. Entiende conceptos farmacológicos, su prescripción y posible repercusión en la salud física y mental de sus pacientes.

Desarrollo de relaciones interpersonales.

Es la habilidad para crear y mantener relaciones interpersonales con calidad y calidez con sus clientes, amigos, compañeros de trabajo y entorno en general.

Empowerment

Es el sentido de pertenencia de los empleados hacia su lugar de trabajo. Es el sentirse parte de la farmacia y de sus procesos, tratando de trabajar en armonía. Los dependientes deben intentar potenciar a su organización, siendo responsables de sus acciones, utilizando adecuadamente la diversidad de los recursos presentes dentro de sus grupos de trabajo.

Iniciativa

Se entiende como la cualidad que debe tener el empleado para adelantarse a los requerimientos de sus clientes. Marca la diferencia, pues demuestra sus palabras con acciones, es decir, es proactivo y no reactivo, ya que se adelanta a los sucesos, ofreciendo soluciones a los problemas de sus clientes.

Manejo de relaciones interpersonales.

Es la habilidad que debe poseer el área operativa para crear lazos fuertes con sus compañeros de trabajo. Además implica la capacidad de relacionarse adecuadamente con los usuarios, en forma ética y responsable.

Orientación al cliente interno y externo.

Identifica síntomas y prescribe medicamentos. Es sensible ante los requerimientos y necesidades de los clientes. Brinda atención al cliente con calidad y calidez, buscando siempre mejorar la salud del paciente. Presta soluciones acertadas en base a los síntomas de los usuarios.

Orientación hacia los clientes.

Los empleados del grupo DIFARE deben ser empáticos con las necesidades de sus clientes. Otorgar atención a sus usuarios en forma adecuada. Deben tratar de identificar indicios de enfermedades y prestarles solución de manera responsable y ética.

Profundidad en el conocimiento de los productos.

Es la habilidad de conocer a profundidad todos los productos que se manejan dentro de la farmacéutica, evaluando la posibilidad de prescribirlos a un paciente, siendo responsable de su posible repercusión en la salud de los mismos.

Tolerancia a la presión.

Debe estar preparado para trabajar en situaciones de presión de tiempo y espacio. Es la habilidad de laborar en contextos difíciles y exigentes, debido a la necesidad de cubrir jornadas largas de trabajo, en horarios nocturnos, fines de semana y feriados.

Cuadro: 5 Competencias genéricas

Competencia	Definición	Grados			
		A	B	C	D
Atención al cliente.	Es ayudar y servir a los usuarios del grupo DIFARE, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, esforzándose para entender y resolver efectivamente los problemas de los consumidores. Debe ser respetuoso y educado al momento de brindar el servicio.	Es proactivo, amable y educado, además tiene la capacidad de escuchar al usuario, entendiendo con facilidad las dudas sobre los medicamentos. Brinda una atención correcta con ética y responsabilidad.	Es empático y educado al prestar sus servicios.	Es eficaz para atender al usuario, sin embargo no es muy amable.	No es respetuoso ni posee la educación necesaria para tratar sus clientes.
Adaptabilidad al cambio.	Es la habilidad que deben tener los empleados de la farmacéutica para adaptarse y acomodarse a los diferentes cambios. El colaborador debe ser capaz de modificar su comportamiento y ciertas costumbres, si es necesario, para encajar en un nuevo ambiente de trabajo, debido a la necesidad de trabajar en turnos rotativos, en feriados y fines de semana.	Es capaz de adaptarse rápidamente a nuevos contextos. Puede cambiar ciertas costumbres para encajar en el nuevo ambiente de trabajo.	Se adapta rápidamente a nuevos espacios de trabajo.	Se toma cierto tiempo para trabajar con efectividad y adaptarse a nuevos espacios de trabajo.	Se tarda demasiado tiempo para adaptarse. Su rendimiento es inferior. No presta atención de calidad a los clientes.
Calidad de trabajo.	Efectividad al momento de entregar los productos. Se debe conocer todos los aspectos relacionados con la recepción y venta de medicamentos, además de poseer conocimientos de farmacología y posología. El dependiente debe tener la capacidad de identificar los síntomas presentes en un paciente y tratar de prestarles una solución, o remitir el caso a un profesional de la salud.	Conoce los productos y entiende su posología. Es efectivo en la recepción y venta de productos. Es capaz de identificar síntomas y puede brindar una solución.	Posee los conocimientos necesarios de los fármacos. Es proactivo en la prestación de servicios.	Posee los conocimientos necesarios de los productos. Responde adecuadamente a las necesidades de los clientes.	Es eficaz en la entrega de servicios.
<i>Empowerment</i>	Es el sentido de pertenencia de los empleados hacia su lugar de trabajo. Es el sentirse parte de la farmacia y de sus procesos, tratando de trabajar en armonía. Los dependientes deben intentar potenciar a su organización, siendo responsables de sus acciones, utilizando adecuadamente la diversidad de los recursos presentes dentro de sus grupos de trabajo.	Se siente como una parte muy importante de la red de farmacias. Desea seguir trabajando en la empresa. Trabaja en armonía con los objetivos empresariales.	Se siente parte de la empresa. Trabaja en armonía con las políticas empresariales. Es responsable de sus actos.	Se siente responsable de sus acciones.	Es responsable, pero no presta una atención adecuada ya que no se siente parte de la organización.
Iniciativa	Se entiende como la cualidad que debe tener el empleado para adelantarse a los requerimientos de sus clientes. Marca la diferencia, pues demuestra sus palabras con acciones, es decir, es proactivo y no reactivo, ya que se adelanta a los sucesos.	Es proactivo y brinda soluciones a sus clientes. Se adelanta en la búsqueda de información.	Es proactivo. Busca información que le ayuda a desarrollar bien su trabajo.	Se adelanta a los sucesos y busca información pertinente para desarrollar su trabajo.	Busca información después que se lo solicitan. Es reactivo.

Fuente: Recuperado de www.grupodifare.com

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Cuadro: 6 Competencias específicas del área administrativa.

Competencia	Definición	Grados			
		A	B	C	D
Búsqueda de información.	Se encarga de buscar información sobre los nuevos medicamentos, su posología y prescripción, para entregar un servicio de calidad a sus clientes, asegurando así una mejora sustancial en la satisfacción de sus usuarios.	Busca información pertinente sobre síntomas de enfermedades y su posible tratamiento. Trata de mantenerse informado sobre los nuevos medicamentos.	Investiga sobre los nuevos medicamentos, su prescripción y posible repercusión en la salud de sus pacientes.	Se adelanta en aclarar cualquier duda que posean los clientes sobre su salud y es proactivo en la búsqueda de soluciones.	Usa la información inferida con la finalidad de prestar un mejor servicio.
Conocimiento de la industria y del mercado.	Entiende las necesidades de los usuarios directos e indirectos. Es proactivo al adelantarse a los diferentes cambios en el campo farmacéutico. Conoce los puntos débiles y fuertes del mercado y de la cadena de Farmacias Cruz Azul. Entiende conceptos farmacológicos, su prescripción y posible repercusión en la salud física y mental de sus pacientes.	Prevé las posibles oportunidades del área farmacéutica. Detecta y analiza posibles problemas resultantes de prescripciones inadecuadas. Entiende a profundidad los productos farmacéuticos	Desarrolla prescripciones médicas y reconoce sus posibles repercusiones. Tiene la habilidad de actuar estratégicamente en función a los requerimientos de los usuarios. Conoce sobre los productos que utiliza	Entiende las metodologías, metas y el clima organizacional del grupo DIFARE. Es empático con los síntomas y necesidades de los clientes.	Posee conocimientos generales de los productos que maneja. Utiliza un vocablo adecuado al contexto en el que se desarrolla.
Desarrollo de relaciones interpersonales.	Es la habilidad para crear y mantener relaciones interpersonales con calidad y calidez con sus clientes, amigos, compañeros de trabajo y entorno en general.	Se toma el tiempo necesario para crear y mantener relaciones interpersonales duraderas con las personas que le rodean.	Se encuentra motivado para desarrollar relaciones interpersonales saludables. Establece equipos de trabajo con intereses en común.	Crea y conserva relaciones interpersonales saludables con un gran número de personas, con la finalidad de obtener excelentes resultados en su trabajo.	Al momento de relacionarse con sus compañeros de trabajo, solo lo hace superficialmente.
Orientación al cliente interno y externo.	Identifica síntomas y prescribe medicamentos. Es sensible ante los requerimientos y necesidades de los clientes. Brinda atención al cliente con calidad y calidez, buscando siempre mejorar la salud del paciente. Presta soluciones acertadas en base a los síntomas de los usuarios.	Identifica los síntomas en los usuarios y trata de darles solución. Posteriormente intenta fidelizarlos a su marca. Crea clientes y consigue que éstos hablen bien de él, de su aporte o valor agregado y logra ser recomendado con otras personas. Es proactivo, amable y educado, además tiene la capacidad de escuchar al usuario, entendiendo con facilidad las dudas sobre los medicamentos.	Es inteligente al identificar los síntomas del usuario, brindando prescripciones oportunas. Es empático, determina adecuadamente las necesidades y plantea soluciones correctas.	Reacciona después de escuchar los síntomas de los usuarios brindando soluciones. Es eficaz para atender al usuario, sin embargo no es muy amable.	No puede identificar sintomatologías y por ende no tiene la capacidad de prescribir medicamentos, perdiendo a su clientela.
Profundidad en el conocimiento de los productos.	Es la habilidad de conocer a profundidad todos los productos que se manejan dentro de la farmacéutica, evaluando la posibilidad de prescribirlos a un paciente y su posible repercusión.	Conoce los productos y entiende su posología. Es capaz de prescribir los medicamentos con ética y responsabilidad.	Posee los conocimientos necesarios de los fármacos. Evalúa los pros y contras de las prescripciones médicas.	Adquiere la información necesaria sobre los nuevos medicamentos, siendo más competitivo en el mercado.	Está al corriente sobre los medicamentos más utilizados en la farmacia.

Fuente: Recuperado de www.grupodifare.com

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Cuadro: 7 Competencias específicas del área operativa.

Competencia	Definición	Grados			
		A	B	C	D
Actualización de información.	Es el deseo o necesidad de mantenerse constantemente informado acerca de las nuevas enfermedades y sintomatologías, de nuevos medicamentos, prescripción y posible repercusión en la salud de sus pacientes.	Constantemente desarrolla actividades para obtener nueva información con respecto a los productos que se venden dentro de la farmacéutica. Regularmente, obtiene información sobre los fármacos por medio de sus compañeros de trabajo.	Es organizado al momento de obtener nueva información de varias fuentes posibles.	Toma en sus manos el dilucidar alguna duda de sus clientes	Pregunta directamente a los clientes y trata de interpretar sus sintomatologías.
Capacidad para aprender.	Los dependientes farmacéuticos deben tener la habilidad de aprender rápidamente, ya que los medicamentos se innovan periódicamente, y es necesario conocer su composición y posología. Es la incorporación de nueva información para mejorar la atención al cliente.	Poseen la habilidad de aprender rápidamente, incorporando nuevos conocimientos a su repertorio, lo cual le permitirá interpretar eficientemente los síntomas de sus clientes. Actualiza sus conocimientos en cuanto a sintomatología y posible prescripción.	Tiene la capacidad de incorporar nuevos conocimientos. Se permite obtener nueva información a través de la práctica y por medio de la observación a sus compañeros de trabajo.	Asimila nuevos conocimientos.	Se le dificulta la obtención de nuevos conocimientos sobre fármacos, sintomatologías y enfermedades. Es incapaz de ser proactivo para buscar información.
Orientación hacia los clientes.	Los empleados del grupo DIFARE deben ser empáticos con las necesidades de sus clientes. Otorgar atención a sus usuarios en forma adecuada. Deben tratar de identificar indicios de enfermedades y prestarles solución de manera responsable y ética.	Identifica posibles sintomatologías de sus pacientes para consecuentemente brindarles una solución. Crea y fideliza clientela, logrando que aquellos hablen bien de la farmacéutica a otras personas	Debe tener una gran capacidad para identificar síntomas y determinar los requerimientos de los clientes, prestándoles una acertada solución.	Es reactivo, es decir, actúa posteriormente a atender las necesidades de sus clientes. Es carente de amabilidad, sin embargo, es eficiente para atender a las personas.	No es gentil en la atención al consumidor, por lo cual, hace que la farmacéutica pierda clientela.
Relaciones interpersonales.	Es la habilidad para crear lazos fuertes con sus compañeros de trabajo. Además implica la capacidad de relacionarse adecuadamente con los usuarios, en forma ética y responsable.	Desarrolla relaciones saludables con los pacientes y compañeros de trabajo.	Se encuentra constantemente motivado para crear y fortalecer sus relaciones interpersonales	Crea y conserva relaciones interpersonales saludables con un vasto círculo de amistades y conocidos con el propósito de conseguir buenos resultados laborales	Se interrelaciona superficialmente con sus compañeros
Tolerancia a la presión.	Debe estar preparado para trabajar en situaciones de presión de tiempo y espacio. Es la habilidad de laborar en contextos difíciles y exigentes, debido a la necesidad de cubrir jornadas largas de trabajo, en horarios nocturnos, fines de semana y feriados.	Tiene un desempeño elevado en los contextos antes mencionados. Consigue las metas trazadas en dichas circunstancias.	Regularmente consigue las metas planteadas por la farmacéutica, está presionado por el tiempo y el lugar. Su rendimiento laboral es elevado en condiciones divergentes.	Consigue las metas, sin embargo, se encuentra presionado. Su rendimiento es menor en horarios prolongados y fines de semana.	No puede controlar las situaciones de mucha presión, por lo tanto, su rendimiento es inferior.

Fuente: Recuperado de www.grupodifare.com

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

MATRIZ PARA IDENTIFICAR EL PERFIL POR COMPETENCIAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.

Cuadro: 8 Matriz para declarar el perfil por competencias para el área administrativa.

Competencias Grados	A	B	C	D
Atención al cliente	Es ayudar y servir a los usuarios del grupo DIFARE, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, esforzándose para entender y resolver efectivamente los problemas de los consumidores. Debe ser respetuoso y educado al momento de brindar el servicio.			
Adaptabilidad al cambio.		Es capaz de adaptarse rápidamente a nuevos contextos. Puede cambiar ciertas costumbres para encajar en el nuevo ambiente de trabajo.		
Calidad de trabajo	Efectividad al momento de entregar los productos. Se debe conocer todos los aspectos relacionados con la recepción y venta de medicamentos, además de poseer conocimientos de farmacología y posología. El dependiente debe tener la capacidad de identificar los síntomas presentes en un paciente y tratar de prestarles una solución, o remitir el caso a un profesional de la salud.			
<i>Empowerment</i>	Es el sentido de pertenencia de los empleados hacia su lugar de trabajo. Es el sentirse parte de la farmacia y de sus procesos, tratando de trabajar en armonía. Los dependientes deben intentar potenciar a su organización, siendo responsables de sus acciones, utilizando adecuadamente la diversidad de los recursos presentes dentro de sus grupos de trabajo.			
Iniciativa	Se entiende como la cualidad que debe tener el empleado para adelantarse a los requerimientos de sus clientes. Marca la diferencia, pues demuestra sus palabras con acciones, es decir, es proactivo y no reactivo, ya que se adelanta a los sucesos.			
Búsqueda de información.	Se encarga de buscar información sobre los nuevos medicamentos, su posología y prescripción, para entregar un servicio de calidad a sus clientes, asegurando así una mejora sustancial en la satisfacción de sus usuarios.			
Conocimiento de la industria y del mercado.		Prevé las posibles oportunidades del área farmacéutica. Detecta y analiza posibles problemas resultantes de prescripciones inadecuadas. Entiende a profundidad los productos farmacéuticos		
Desarrollo de relaciones interpersonales.		Se toma el tiempo necesario para crear y mantener relaciones interpersonales duraderas con las personas que le rodean.		
Orientación al cliente interno y externo	Identifica síntomas y prescribe medicamentos. Es sensible ante los requerimientos y necesidades de los clientes. Brinda atención al cliente con calidad y calidez, buscando siempre mejorar la salud del paciente. Presta soluciones acertadas en base a los síntomas de los usuarios.			
Profundidad en el conocimiento de los productos		Conoce los productos y entiende su posología. Es capaz de prescribir los medicamentos con ética y responsabilidad.		

Fuente: Recuperado de www.grupodifare.com

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Para el desarrollo de esta matriz se ha tomado en cuenta las competencias genéricas y específicas que debe poseer el área administrativa de la empresa. En este caso, el encargado de la farmacia debe poseer el siguiente perfil por competencias:

- ✓ Atención al cliente, ayudando y sirviendo a sus usuarios, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, esforzándose para entender y resolver efectivamente los problemas de los consumidores.
- ✓ Adaptabilidad al cambio, es capaz de adaptarse rápidamente a nuevos contextos. Puede cambiar ciertas costumbres para encajar en el nuevo ambiente de trabajo.
- ✓ Calidad de trabajo, debe conocer todos los aspectos relacionados con la recepción y venta de medicamentos, además de poseer conocimientos de farmacología y posología.
- ✓ *Empowerment*, debe sentirse parte de la farmacia y de sus procesos, tratando de trabajar en armonía, siendo responsables de sus acciones y utilizando adecuadamente la diversidad de sus recursos.
- ✓ Iniciativa, para adelantarse a los requerimientos de sus clientes, marcando la diferencia, pues demuestra sus palabras con acciones, es decir, es proactivo y no reactivo, ya que se adelanta a los sucesos.
- ✓ Búsqueda de información. Busca información sobre los nuevos medicamentos, su posología y prescripción, para entregar un servicio de calidad a sus clientes.
- ✓ Conocimiento de la industria y del mercado, prevé las posibles oportunidades del mercado, analizando posibles problemas resultantes de prescripciones inadecuadas.
- ✓ Desarrollo de relaciones interpersonales, se toma el tiempo necesario para crear y mantener relaciones interpersonales duraderas.
- ✓ Orientación al cliente interno y externo. Brinda atención al cliente con calidad y calidez, buscando siempre mejorar la salud del paciente.
- ✓ Profundidad en el conocimiento de los productos, Conoce los productos y entiende su posología.

MATRIZ PARA IDENTIFICAR EL PERFIL POR COMPETENCIAS DEL ÁREA OPERATIVA.

Cuadro: 9 Matriz para declarar el perfil por competencias para el área operativa.

Competencias – Grados	A	B	C	D
Atención al cliente	Es ayudar y servir a los usuarios del grupo DIFARE, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades, esforzándose para entender y resolver efectivamente los problemas de los consumidores. Debe ser respetuoso y educado al momento de brindar el servicio.			
Adaptabilidad al cambio.	Es la habilidad que deben tener los empleados de la farmacéutica para adaptarse y acomodarse a los diferentes cambios. El colaborador debe ser capaz de modificar su comportamiento y ciertas costumbres, si es necesario, para encajar en un nuevo ambiente de trabajo, debido a la necesidad de trabajar en turnos rotativos, en feriados y fines de semana			
Calidad de trabajo		Conoce los productos y entiende su posología. Es efectivo en la recepción y venta de productos. Es capaz de identificar síntomas y puede brindar una solución.		
<i>Empowerment</i>		Se siente como una parte muy importante de la red de farmacias. Desea seguir trabajando en la empresa. Trabaja en armonía con los objetivos empresariales.		
Iniciativa		Es proactivo y brinda soluciones a sus clientes. Se adelanta en la búsqueda de información.		
Actualización de información.		Constantemente desarrolla actividades para obtener nueva información con respecto a los productos que se venden dentro de la farmacéutica. Regularmente, obtiene información sobre los fármacos por medio de sus compañeros de trabajo.		
Capacidad para aprender.	Los dependientes farmacéuticos deben tener la habilidad de aprender rápidamente, ya que los medicamentos se innovan periódicamente, y es necesario conocer su composición y posología. Es la incorporación de nueva información para mejorar la atención al cliente.			
Orientación hacia los clientes		Identifica posibles sintomatologías de sus pacientes para consecuentemente brindarles una solución. Crea y fideliza clientela, logrando que aquellos hablen bien de la farmacéutica a otras personas		
Relaciones interpersonales.		Desarrolla relaciones saludables con los pacientes y compañeros de trabajo.		
Tolerancia a la presión.	Debe estar preparado para trabajar en situaciones de presión de tiempo y espacio. Es la habilidad de laborar en contextos difíciles y exigentes, debido a la necesidad de cubrir jornadas largas de trabajo, en horarios nocturnos, fines de semana y feriados.			

Fuente: Recuperado de www.grupodifare.com

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

En esta matriz se describe el perfil por competencias necesario para el desarrollo del trabajo del área operativa del grupo DIFARE:

- ✓ Atención al cliente, se esfuerza para entender y resolver efectivamente los problemas de los consumidores. Debe ser respetuoso y educado al momento de brindar el servicio.
- ✓ Adaptabilidad al cambio, debe adaptarse y acomodarse a los diferentes cambios, siendo capaz de modificar su comportamiento y ciertas costumbres para encajar en un nuevo ambiente de trabajo.
- ✓ Calidad de trabajo, conoce los productos y entiende su posología. Es efectivo en la recepción y venta de productos.
- ✓ *Empowerment*, se siente parte de la farmacéutica, trabaja en armonía con los objetivos empresariales y desea seguir trabajando en la empresa.
- ✓ Iniciativa. Es proactivo y brinda soluciones a sus clientes. Se adelanta en la búsqueda de información.
- ✓ Actualización de información. Constantemente desarrolla actividades para obtener nueva información con respecto a los productos que se venden dentro de la farmacéutica.
- ✓ Capacidad para aprender. Es una competencia muy importante, ya que, los dependientes farmacéuticos deben tener la habilidad de aprender rápidamente, debido a que los medicamentos se innovan periódicamente, y es necesario conocer su composición y posología.
- ✓ Orientación hacia los clientes. Identifica posibles sintomatologías de sus pacientes para consecuentemente brindarles una solución. Crea y fideliza clientela, logrando que aquellos hablen bien de la farmacéutica a otras personas
- ✓ Relaciones interpersonales. Desarrolla relaciones saludables con los pacientes y compañeros de trabajo.
- ✓ Tolerancia a la presión. Debe estar preparado para trabajar en situaciones de presión de tiempo y espacio. Es la habilidad de laborar en contextos difíciles y exigentes, debido a la necesidad de cubrir jornadas largas de trabajo, en horarios nocturnos, fines de semana y feriados.

Anteriormente las capacitaciones no eran totalmente efectivas y no alcanzaban el éxito esperado, por cuanto no respondían a las expectativas de capacitación que tenían los trabajadores ni los empleadores, por tal motivo, el grupo Difare a partir de dichas situaciones intenta cambiar esa realidad, por ende, mediante una investigación de campo realizada se indagó cuáles son los aspectos que los operarios necesitaban cambiar para mejorar su rendimiento profesional, identificando ciertas falencias tales como: un 59% de empleados opina que el contenido de las capacitaciones impartidas anteriormente no aseguraban el desarrollo total de sus habilidades y conocimientos.

Acto seguido, el 12% de los empleados concluyeron en que podrían mejorar y ser más proactivos, si es que la organización desplegaba programas que fomenten la responsabilidad, confianza y proactividad hacia la organización; del mismo modo, un 40% de los dependientes farmacéuticos no está totalmente de acuerdo con las políticas empresariales y manifiesta que podrían ser mejoradas en función a sus necesidades reales.

Finalmente, el 30% de los trabajadores considera que existe la posibilidad de mejorar la atención a los clientes si es que se renuevan constantemente los equipos utilizados para el desarrollo de sus trabajos.

3. ESTRUCTURACIÓN DE LA MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para que la capacitación sea técnicamente estructurada y se garantice su efectividad se debe considerar una programación que incluya consistencia con la realidad requerida por los colaboradores de la farmacéutica, en función a los datos inferidos por medio de la investigación de campo realizada, en donde se concluye que la Matriz de Necesidades de Capacitación debería tener las siguientes características para el área administrativa y el área operaria.

Área administrativa:

Modalidad: Presencial

Metodología: Teórico – Práctica

Lugar donde se desarrollará la capacitación: Edificio matriz de Ambato

Fecha de inicio: martes 16 de febrero del 2016. Con una duración de 8 horas diarias, desde las 9 am.

Fecha de culminación: martes 15 de marzo del 2016.

Temas: Orientación al cliente interno y externo.
Desarrollo de relaciones interpersonales

Número de horas: 30 horas

Subtema: Atención al cliente.

Número de horas: 10 horas

Área operaria:

Modalidad: Presencial

Metodología: Teórico – Práctica

Fecha de inicio: martes 22 de marzo del 2016. Con una duración de 6 horas diarias, desde las 2 pm.

Fecha de culminación: martes 17 de mayo del 2016.

Temas: Adaptabilidad al cambio.
Capacidad para aprender.

Número de horas: 40 horas

Subtema: Tolerancia a la presión.

Número de horas: 20 horas

Requisitos para el Capacitador

Perfil:

Título de tercer nivel en Psicología Industrial u Organizacional
Experiencia mínima de 2 años como capacitador profesional

Conocimientos:

- ✓ Adaptabilidad al cambio.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Capacitación
- ✓ Compensación y nómina
- ✓ Desarrollo de competencias
- ✓ Desarrollo de relaciones interpersonales.
- ✓ Desarrollo Empresarial
- ✓ Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Orientación al cliente interno y externo.
- ✓ Orientación hacia los clientes.
- ✓ Procesos de comunicación
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Sistema de gestión de calidad
- ✓ Tolerancia a la presión

Matriz de detección de necesidades de capacitación para el área administrativa.

Tabla 23 Matriz de detección de necesidades de capacitación para el área administrativa.

Misión	Objetivo estratégico	Programa de capacitación.	Horas	Perfil del capacitador	Lugar donde se desarrollará.	Modalidad	Recursos	Presupuesto	Indicador
El Grupo DIFARE trabaja para mejorar la calidad de la salud y el bienestar de las personas, contribuyendo al sector farmacéutico y de consumo.	Desarrollar un programa de capacitación en función al perfil de competencias requerido en el área administrativa de la Red de Farmacias Cruz Azul.	Nombre: Desarrollo de las relaciones interpersonales.	30	Psicólogo industrial u Organizacional	Matriz de Farmacias Cruz Azul Ambato	Presencial	Humanos y técnicos.	500 dólares	Dentro de los próximos seis meses se debe mejorar las relaciones interpersonales en un 10%.
		Temas: Orientación al cliente interno y externo. Desarrollo de relaciones interpersonales.							
		Subtema: Atención al cliente.	10			Presencial	Humanos y técnicos	500 dólares	En los seis meses próximos se debe mejorar la atención al cliente en un 10%.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Matriz de detección de necesidades de capacitación para el área operaria.

Tabla 24 Matriz de detección de necesidades de capacitación para el área operaria.

Misión	Objetivo estratégico	Programa de capacitación.	Horas	Perfil del capacitador	Lugar donde se desarrollará.	Modalidad	Recursos	Presupuesto	Indicador
El Grupo DIFARE trabaja para mejorar la calidad de la salud y el bienestar de las personas, contribuyendo al sector farmacéutico y de consumo.	Desarrollar un programa de capacitación en función al perfil de competencias requerido en el área operativa de la Red de Farmacias Cruz Azul.	Nombre: Adaptabilidad a los cambios presentes en el área farmacéutica.	40	Psicólogo industrial u Organizacional	Matriz de Farmacias Cruz Azul Ambato	Presencial	Humanos y técnicos.	500 dólares	Dentro de los próximos seis meses se debe mejorar la adaptabilidad al cambio y la capacidad para aprender.
		Temas: Adaptabilidad al cambio. Capacidad para aprender.							
		Subtema: Tolerancia a la presión.	20			Presencial	Humanos y técnicos	500 dólares	En los seis meses debe existir una mayor tolerancia a la presión.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

Al desarrollar estas actividades de capacitación en el área administrativa y operativa, se pretende que los dependientes farmacéuticos adquieran mayor efectividad y autonomía en la ejecución de sus funciones laborales. El grupo DIFARE se preocupa por la actualización de conocimientos de sus empleados, por lo cual ha desplegado el anterior plan de capacitación, esperando potencializar las habilidades y destrezas de los mismos, es decir por ejemplo, en el departamento administrativo se pretende mejorar las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, con los usuarios y proveedores de la empresa, mejorando la atención al cliente, permitiéndose crear nueva clientela y fidelizar la ya existente, entregando un valor agregado, único en la industria farmacéutica.

En el área operativa se busca desarrollar las habilidades de adaptabilidad al cambio, debido a que, por ser una industria farmacéutica, esta se renueva periódicamente, por lo cual es necesario que el área operaria se mantenga en constante evolución, adelantándose a los cambios presentes y futuros, actualizando sus conocimientos e incorporando nuevos de ser necesario para desarrollar un trabajo efectivo y responder así a las necesidades de sus usuarios. Acto seguido, se pretende que los dependientes de la empresa comprendan que ésta es una industria farmacéutica, la cual brinda servicios de primera necesidad para la población, por lo cual se ve obligada a trabajar bajo presión y desarrollar sus jornadas laborales en largos periodos de tiempo, en turnos rotativos o en las noches, en fines de semana y feriados.

Para el desarrollo de este plan de capacitación se cuenta con el apoyo total del área directiva de la Red de Farmacias Cruz azul, en donde se destina un presupuesto de tres mil dólares anuales para la capacitación de sus dependientes. Las capacitaciones se desarrollarán los días martes, con una duración de ocho horas para el área administrativa y seis horas para el área operaria, en el edificio matriz de Ambato, en forma presencial, con una modalidad teórico práctica. El capacitador será un Psicólogo Industrial elegido por el área directiva, y será el mismo quien imparta la capacitación a las dos áreas.

6.7. Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta. (previsión de la evaluación)

Es necesario tener un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta planteada para este capítulo, con la finalidad de tomar acciones prontas para corregir los errores y mejorar las falencias.

Cuadro: 10 Evaluación de la Propuesta

Evaluación de la Propuesta	
1. ¿Qué evaluar?	Los objetivos planteados en esta propuesta.
2. ¿Por qué evaluar?	Se debe evaluar para verificar el cumplimiento de los objetivos de este programa
3. ¿Para qué evaluar?	Para comprobar la fiabilidad de la propuesta.
4. ¿Con qué criterios?	Pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, etc.
5. ¿Indicadores?	Cualitativos y cuantitativos
6. ¿Quién evalúa?	Personal encargado de evaluar
7. ¿Cuándo evaluar?	Periodos determinados de la propuesta
8. ¿Cómo evaluar?	Indicadores de gestión. Evaluaciones.
9. ¿Fuentes de información?	Investigación de campo.
10. ¿Con qué evaluar?	Entrevista y encuestas.

Elaborado por: Salinas Pérez Lilian Catherine (2015).

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. En M. Alles, Dirección estratégica de recursos humanos (pág. 19. 216. 223). Buenos Aires: granica S. A.
- Cantú, A. G. (2011). Productividad y reduucción de costos. En A. G. Cantú, Productividad y reduucción de costos (pág. 17). México: Trillas S. A.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, Administración de recursos humanos (pág. 322). México: McGraw Hill.
- Espinoza., J. H. (2011). Desarrollo organizacional. En J. H. Espinoza., Desarrollo organizacional (pág. 9). México: Pearson.
- Gareth, J. (2008). Organizational Theory, desing and change. En J. Gareth, Organizational Theory, desing and change (pág. 292). México: Pearson Educación.
- Giraldo, R. M. (2013). El Talento Humano en los Sistemas de gestión. En R. M. Giraldo, El Talento Humano en los Sistemas de gestión. (pág. 54). Colombia: Incontec Internacional.
- Grados, J. (2007). Capacitacion y desarrollo de personal. En J. Grados, Capacitacion y desarrollo de personal. México D. F.: Trillas.
- Ivancevich, J. (2005). Human Resource Management. En J. Ivancevich, Human Resource Management (págs. 406. 424, 425). México: McGraw Hill.
- Kazmier, D. A. (1991). Estadística aplicada a administración y econimía. México: Mc Graw Hill.
- Montúfar, R. G. (2008). Desarrollo Organizacional. En R. G. Montúfar, Desarrollo Organizacional (págs. 44, 45. 50, 52). México: McGraw Hill.
- Naranjo, L. H. (2004). Tutoría de la investigación científica. En L. H. Naranjo, Tutoría de la investigación científica. Ambato: Impresiones Gráficas Corona Quito.
- Newstrom, J. (2007). Organizational Behaviour. En J. Newstrom, Organizational Behaviour (pág. 340). México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2007). Organizational Behaviour. En J. Newstrom, Organizational Behaviour (pág. 101). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2004). Organizational Bahaviour. En S. Robbins, Organizational Bahaviour (pág. 156). México: Pearson Educación.
- Robbins, T. J. (2009). Comportamiento Organizacional. En T. J. Robbins, Comportamiento Organizacional (págs. 590, 591). México: Pearson Educación.

- Socorro Olivares, M. G. (2003). Comportamiento Organizacional. En M. G. Socorro Olivares, Comportamiento Organizacional (pág. 119). México: CECSA.
- Sommer, S. B. (2009). Competitividad, Clusters e Innovación. . En S. B. Sommer, Competitividad, Clusters e Innovación. (págs. 11, 12). México: Trillas S. A. .
- Valencia, J. R. (2007). Administración moderna de personal. En J. R. Valencia, Administración moderna de personal (págs. 249, 250). México: Thomson.
- Valera, G. D. (2011). A framework for human resource management. En G. D. Valera, A framework for human resource management (págs. 2, 185, 186, - 199). México: Pearson.
- Werther, K. D. (2008). Human resources and personnel mamagement. En K. D. Werther, Human resources and personnel mamagement (págs. 252, 253). México: McGraw Hill.
- Worley, T. G. (2007). Organization Development and Change. En T. G. Worley, Organization Development and Change (págs. 1, 4, 22, 24, 26, 28, 30, 72, 74, 76, 78, 80, 90, 98). México: Cengage Learning.
- Zawacki, W. F. (2007). Organization Development and Transformation. En W. F. Zawacki, Organization Development and Transformation (págs. 2, 14, 18). México: McGraw Hill.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Objetivo. Establecer por medio de fuentes primarias la incidencia de la capacitación en el Desarrollo Empresarial del personal de las redes de Farmacias Cruz Azul, del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Indicaciones. Este trabajo investigativo permitirá determinar la incidencia de las capacitaciones en el desarrollo empresarial. Por favor lea las siguientes preguntas, y señale la opción que considere correcta.

PREGUNTAS				
1. ¿Cree usted que los programas de capacitación que brinda la empresa permiten una actualización adecuada de los conocimientos que usted necesita para el desempeño de sus funciones?	Bastante	Mucho	Poco	Nada
2. ¿Cree usted que los contenidos de las capacitaciones que brinda la empresa permiten el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores?	Bastante	Mucho	Poco	Nada
3. ¿Considera usted que las capacitaciones que otorga la empresa son las necesarias para llevar a cabo sus tareas de forma efectiva?	Bastante	Mucho	Poco	Nada
4. ¿Piensa usted que las capacitaciones son necesarias para que la empresa se desarrolle adecuadamente?	Bastante	Mucho	Poco	Nada
5. ¿Piensa usted que al momento de desarrollar sus funciones lo hace con responsabilidad y proactividad?	Bastante	Mucho	Poco	Nada
6. ¿Según su criterio la organización aplica políticas y valores corporativos orientados al desarrollo empresarial?	Bastante	Mucho	Poco	Nada
7. ¿Cree usted que los planes de la empresa permiten asegurar que a futuro ésta tenga un mejor posicionamiento en el mercado?	Bastante	Mucho	Poco	Nada
8. ¿Considera usted que la empresa realiza las acciones necesarias para garantizar la calidad y el servicio a los clientes?	Bastante	Mucho	Poco	Nada
9. ¿Considera que en la organización se renuevan los equipos en procesos de forma continua?	Bastante	Mucho	Poco	Nada
10. ¿Considera usted que la tecnología que posee la empresa es la óptima para desarrollar su trabajo?	Bastante	Mucho	Poco	Nada



Dando a conocer la red de farmacia Cruz Azul y fidelizando a la comunidad.



Brindando información, sobre promociones que ofrece la cadena Cruz Azul.



Prestando atención de calidad a nuestros clients.