



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

DESARROLLO DE PROGRAMAS EFECTIVOS DE CAPACITACION PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
QUIMICO FARMACEUTICO BIOLOGO

PRESENTA:

ERIKA MINERVA MERCADO VALENZUELA

ASESOR:

I.Q. ALEJANDRO ZANELLI TREJO



LO HUMANO
EJE
DE NUESTRA REFLEXION

MEXICO, D. F. 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mis padres:

Edgar Mercado y Pricila Valenzuela

Dedico este trabajo a quienes me educaron para ser una persona de bien, que con su esfuerzo y paciencia me permitieron lograr este paso para salir adelante, gracias a su dedicación, sacrificio, confianza, a su amor y cariño, por guiarme en todo momento.

"Gracias"

A mi hermano:

Ulises Mercado Valenzuela

Que con su apoyo me dio la fortaleza y el ejemplo para lograr este objetivo .

A Israel Mateos:

Que me acompañó con su cariño, comprensión así como con su tiempo. Por estar a mí lado, por ser mi amigo, mi compañía por compartir un sentimiento y por ser parte de este esfuerzo.

A mis sinodales:

*A mi asesor I.Q. Alejandro Zanelli Trejo, a mis sinodales Q.F.B. Mauro Arrieta Sánchez ,
MTRO. José Luis Alfredo Mora Guevara, Q.F.B. Enriqueta Castrejón Rodríguez ,
Lic. Feliciano palestino Escoto.*

*Por su contribución para el término de este trabajo, por sus comentarios y aportaciones,
así como por su disposición .*

*Finalmente a todas aquellas personas que de alguna manera directa e indirectamente han
participado en el desarrollo de mi persona.*

Índice

Introducción	1
1. Fundamento teórico	2
1.1 Determinación de necesidades de capacitación	6
1.2 Elección de programas de capacitación	10
1.3 Importancia del Químico Farmacéutico Biólogo en la Industria Farmacéutica	12
2. Planteamiento del problema	13
3. Objetivos	14
4. Metodología	15
5. Resultados y Análisis	16
6. Propuesta de programa de capacitación	20
Conclusiones.....	27
Bibliografía	29

Introducción

Nos encontramos en un mundo cambiante en el cual el avance de la ciencia, la tecnología y diversas disciplinas, han obligado al hombre a tener presente que el conocimiento no puede ser obsoleto, tiene que enriquecerse y aumentarse para beneficio de la sociedad.

Ante tal situación, las escuelas, empresas e instituciones educativas, tienen que estar revisando continuamente sus programas de estudio y de capacitación, así como el desarrollo de recursos humanos, con el propósito de actualizarlos para ir a la par con los cambios que se generan día con día.

Es necesario, verificar las necesidades de capacitación dentro de una empresa ya que esto beneficiará en cuanto a generar empresas más fuertes, a su organización y lo que se requiere para fortalecerla.

La tecnología también crea necesidades de capacitación ya que los grupos de trabajo se fuerzan para funcionar adecuadamente.

La capacitación auxilia a los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, beneficiándolo toda su vida laboral, contribuyendo al desarrollo de la persona para poder cumplir con las responsabilidades que le sean asignadas, incrementándose con esto la alta productividad y rendimiento, así como la confianza para desempeñar mejor sus actividades.

El mundo se encuentra continuamente cambiando y generando nuevas ideas, por lo que siempre existe la competencia en cuanto a mejoramiento de tecnologías, procesos, etc.

El propósito de este trabajo es desarrollar programas efectivos de capacitación que permitan fortalecer a la industria farmacéutica mexicana, logrando mejoras en la productividad y confianza laboral.

1. Fundamento Teórico

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación con el desempeño de una actividad.

La capacitación es sumamente importante dentro de las empresas, ya que mientras más capacitado esté el personal para realizar su trabajo, rendirá al máximo y dará su mejor esfuerzo.

El objetivo de la capacitación es el mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del empleado sea más útil y provechoso para beneficio propio y de la empresa.

Es importante que el programa de capacitación tenga un orden y una secuencia lógica, ya que así, los pasos estarán relacionados entre sí y se obtendrán buenos resultados aumentando la posibilidad del éxito.

Algunos aspectos que se observan en la capacitación son los siguientes:

- La experiencia que se haya obtenido de la capacitación servirá de base para captar y entender el nuevo material que estará relacionado con los conocimientos existentes.
- La capacitación es una actividad en la que, una vez aprendidos los principios básicos, el personal estará preparado para resolver cualquier problema o conflicto que se llegue a presentar.
- El aprendizaje se logra a través de nuestros sentidos: viendo, escuchando, actuando, captamos impresiones que después se interpretan y razonan. Por lo tanto la capacitación necesita auxiliarse de los sentidos, que proporcionan nuevas experiencias personales que nos auxilian en la aplicación de los conocimientos.
- Cada individuo tiene diversas capacidades. Por lo tanto, los programas de capacitación deben adecuarse a la situación de cada persona (Gómez,1992).

Los métodos de capacitación directa son:

- *Clases.* Se aplican métodos de educación superior para obtener una enseñanza sistemática; estas clases son impartidas por técnicos.
- *Cursos Breves.* Se realizan sobre un tema específico que requiere de tiempo normal.
- *Becas.* Los patrones envían a sus empleados a centros de enseñanza superior. En este caso, la empresa solventa el costo de la enseñanza, porque en cierta forma le benefician, siempre busca personal que trabaje o rinda lo más que se pueda y a su vez constituye una prestación para los trabajadores.
- *Conferencias.* Consiste en una exposición de conocimientos, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, que tienen por objetivo crear en la mente de los oyentes una actitud positiva y que decidan interesarse más por el tema.
- *Instrucción Programada.* Consiste en proporcionarle información al empleado acerca de determinado tema; posteriormente, se le aplica una serie de preguntas a las que tiene que responder y evaluar si son correctas.
- *Capacitación en laboratorios.* La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Puede utilizarse también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.
El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras (French, 1993 y Sikula, 1989).
- *Entrenamiento vesticular.* A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización de materiales y retroalimentación (Weihrich,1998).

Los métodos de capacitación indirecta:

- *Mesa redonda.* Se le considera como capacitación indirecta porque se tratan temas de tipo administrativo y de interés para todo el personal; estas reuniones son impartidas por altos ejecutivos.
- *Publicaciones.* Se realizan por medio de boletines, revistas, manuales, etc., que le reparten al trabajador, con la finalidad de que éste se encuentre informado de todos los pormenores o situaciones que acontecen en la empresa.
- *Métodos Audiovisuales.* Consiste en emplear películas cinematográficas, carteles, etc., ya que se ha comprobado que por medio de ilustraciones es más fácil la adquisición de conocimientos.

Es necesario crear en la mente de los empleados, hábitos sociales y morales que contribuyan al buen desempeño de las actividades dentro de la empresa.

En la tabla I se muestra el aprendizaje en las técnicas de capacitación.

A continuación se muestra en la figura 1, un resumen gráfico de los métodos de capacitación del empleado (Sikula, 1989).

Figura 1. Métodos de Capacitación

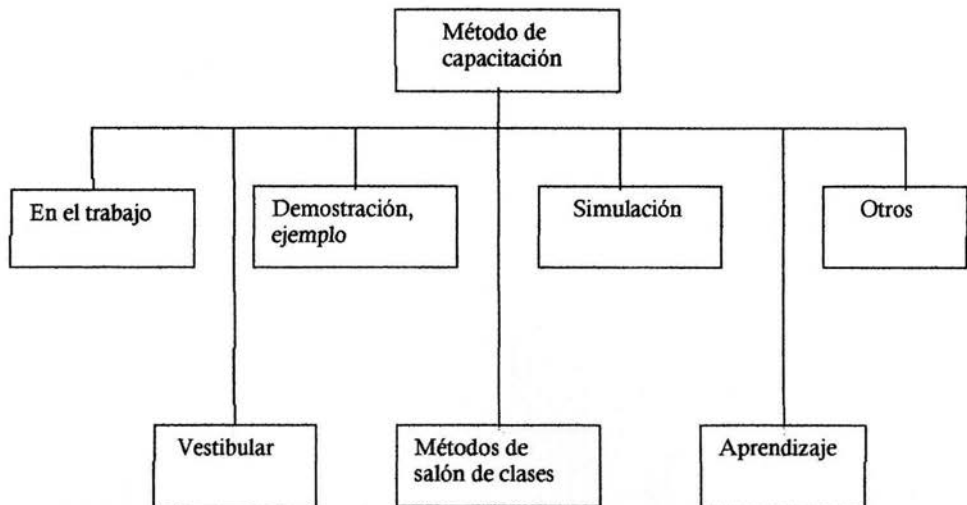


Tabla I. Principios de aprendizaje en diferentes técnicas de capacitación y desarrollo

	PARTICIPACIÓN	REPETICIÓN	RELEVANCIA	TRANSF.	RETROALIM.
TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto-aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etc.	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Capacitación en Laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	

Fuente: William B. Werther. Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª ed Ed. McGraw-Hill, 1996.

1.1 Determinación de necesidades de capacitación

Se entiende por **necesidades de capacitación** la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador; siempre y cuando, tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes. En la Tabla II se muestran las necesidades de capacitación.

Uno de los ejemplos más cercanos, es la industria estadounidense en donde existen métodos ampliamente variados para identificar problemas que han de ser resueltos por medio de la capacitación. Los funcionarios de capacitación en 150 empresas indicaron, que el método que con más frecuencia utilizaban para determinar las necesidades de capacitación era alguna clase de requisición por parte de la alta administración. Otros métodos utilizados con considerable frecuencia eran las observaciones informales, conversaciones con supervisores y discusiones grupales y pláticas. Con menos frecuencia se utilizaban análisis de diversos informes (tales como costos, rotación, quejas y sugerencias), comités formales de orientación y capacitación, cuestionarios a empleados y calificación de desempeño o méritos.

La falta de habilidades disponibles en el mercado laboral local es, sin duda, un factor importante en el establecimiento de muchos programas formales de capacitación. Como resultado de ello se pueden establecer programas vocacionales o escuelas nocturnas en cooperación con funcionarios de escuelas oficiales, se pueden iniciar programas de aprendizaje, o se puede contratar a personas e impartir cursos de capacitación antes de que se les asigne a sus responsabilidades. En muchas industrias grandes esta clase de programas son la parte más considerable y cara del esfuerzo de capacitación (French,1993).

Tabla II. Necesidades de capacitación

<i>Qué son las necesidades de capacitación</i>	<i>Qué no son las necesidades de capacitación</i>
•El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.	•Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.

<i>Qué son las necesidades de capacitación</i>	<i>Qué no son las necesidades de capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> •El punto de partida para planear el desarrollo del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> •La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
<ul style="list-style-type: none"> •El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> •La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los que se debe asistir o enviar algún subordinado.
<ul style="list-style-type: none"> •El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> •La garantía de que la capacitación será un éxito.
<ul style="list-style-type: none"> •Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> •La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.
<ul style="list-style-type: none"> •El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los bajos niveles de escolaridad del personal.

Fuente: Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas. México, 1990.

Programas de Capacitación

Un Programa puede definirse como la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo y recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional.

De aquí que un plan será la estrategia global y los programas las tácticas específicas para llevar a cabo los procesos de capacitación.

Plan de capacitación: conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de adiestramiento del personal.

Programa de Capacitación: conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurando por área específica o por puesto, y cuya reunión constituye un plan.

Curso: conjunto de actividades de Enseñanza-Aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. La unión de cursos o actividades de capacitación conforman los distintos programas.

El Programa de Capacitación establecerá las acciones para resolver las necesidades. El programa tiene las siguientes características: plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus específicos, establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje.

Debe cubrir tres aspectos fundamentales. En primer lugar, dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto. Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social (Mendoza,1990).

La persona encargada de elaborar el programa, en conjunto con el coordinador del área debe de tener los resultados de la determinación de necesidades y tener en cuenta la información básica siguiente:

Tipo de información	Observaciones
1. Problemas que afectan al área	<p>La obtención de esta información se puede llevar a cabo mediante entrevistas, cuestionarios, cédulas o discusiones grupales. Los factores a investigar se centran en los siguientes: actitudes, aptitudes, organización, recursos, medio ambiente laboral. Los aspectos a investigar pueden ser: los problemas de... (actitud, aptitud... etc); cómo afectan y cómo se podrían solucionar mediante capacitación.</p> <p>Una vez localizados los problemas, Conjuntamente con el área usuaria, se derivarán de los problemas los objetivos de capacitación. Con esta información se pueden determinar cursos, contenidos, tiempos y universo a capacitar.</p>
2. Cursos por puesto	<p>De acuerdo a los perfiles del puesto, se podrán especificar contenidos de estos cursos. Si se elaboran materiales para la capacitación y adiestramiento específico de un puesto.</p>

1.2 Elección de programas de capacitación

Los dos problemas que surgen al seleccionar el medio adecuado para impartir capacitación son: la amplia gama de programas disponibles y la rapidez con que cambia su popularidad.

Las dos formas más comunes de capacitación son: primero, la orientación de los empleados y, segundo, la capacitación en el trabajo. Al recién llegado se le explican los deberes y responsabilidades del cargo y se le brindan entrenamiento, retroalimentación y estímulo.

Además de la capacitación en el trabajo, del entrenamiento y de la tutoría, que se ofrecen en todas las compañías, el método más común para impartir capacitación es la deliberación en grupo. Personas con intereses semejantes se reúnen para deliberar sobre un tema. Sirve para tratar cualquier asunto o materia. El propósito de este método es presentar material nuevo, enseñar conceptos e ideas generales y crear conciencia acerca del tema. La crítica principal en contra del método de la deliberación, es que no permite abarcar a fondo ningún tema, es desorganizado y se basa fundamentalmente en las destrezas verbales (Nash,1988).

En la tabla III se muestra el beneficio de la capacitación en las empresas.

Un método que podría confundirse con capacitación es la tutoría por lo que lo definiremos como: un conjunto de actividades psicopedagógicas que tienen como propósito acompañar y apoyar a los alumnos durante su proceso de formación integral, su importancia radica en ofrecer atención de calidad, orientándolos a partir del conocimiento de sus problemas y necesidades, así como de sus inquietudes y aspiraciones profesionales.

Tabla III. Beneficios de la capacitación de los empleados

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
 - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
 - Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
 - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
 - Crea una mejor imagen.
 - Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
 - Mejora la relación jefes-subordinados.
 - Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
 - Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
 - Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
 - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
 - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
 - Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
 - Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
 - Promueve la comunicación en toda la organización.
 - Reduce la tensión y permite el manejo de áreas en conflicto.
-

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
 - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
 - Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
 - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
 - Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
 - Permite el logro de metas individuales.
 - Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
 - Elimina los temores a la incompetencia y a la ignorancia individual.
-

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre individuos y grupos.
 - Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
 - Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
 - Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
 - Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.
-

Fuente: William B. Werther. Administración de personal y recursos Humanos.5ª ed. Ed McGraw-Hill, México, 1996.

Hill,

1.3 Importancia del Químico Farmacéutico Biólogo en la Industria Farmacéutica

El químico farmacéutico en la industria, tiene la opción de decidirse a actuar y realizar cambios en el medio donde se desenvuelve; pero por otro lado, si existe la posibilidad, puede optar por colaborar en la industria que sea afin a sus valores donde tendrá la oportunidad, con base en su capacidad, de colocarse en puestos de dirección y desde ahí tomar decisiones que convengan a la industria o compañía.

Cuando el químico farmacéutico se conoce y reconoce sus valores dentro de la empresa, puede aportar mucho con su trabajo a la industria farmacéutica.

El químico farmacéutico tiene la capacidad de tomar decisiones que favorezcan su entorno cumpliendo con la misión de su empresa.

Es una ventaja el que se colabore en la industria, considerando de antemano los conocimientos sobre los procesos farmacéuticos, permitiéndole participar en ellos y aportar ideas, sugerir y decidir la realización de cambios o bien designar responsabilidades que influyan en el crecimiento de la empresa.

2. Planteamiento del problema

La falta de capacitación dentro de la industria farmacéutica debe ser considerada para evitar su atraso. La generación de nueva tecnología propone la preparación constante del personal, por lo que debe ser parte integral de su formación dentro de la empresa y así fortalecer el crecimiento de la misma.

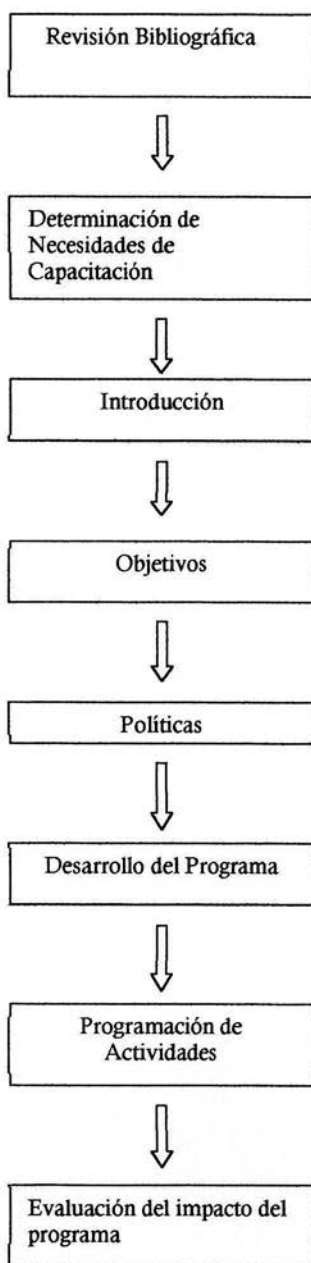
La industria farmacéutica como las del resto del mundo utilizan la capacitación como una herramienta que permite su desarrollo y competitividad, así como el desarrollo de su personal.

3. Objetivos

-Elaborar un modelo para desarrollar programas efectivos de capacitación para la industria farmacéutica.

-Determinar la forma de elaboración de programas que permitan enriquecer el conocimiento y desempeño del personal que participe en ellos.

4. Para el desarrollo del programa se seguirá la siguiente metodología



5. Resultados y Análisis

Para obtener la información se tuvieron algunos problemas ya que algunas empresas consideran la información confidencial, o se limitan a expresar algunas características del desarrollo de sus programas de capacitación.

Los programas de capacitación proporcionan la educación continua y preparación que los empleados en una industria (Farmacéutica) requieren para enfrentar los cambios que el futuro depara.

Mediante la capacitación se demuestran las habilidades del personal que será capaz de desempeñarse exitosamente contribuyendo así a cumplir las metas de su empresa.

Para la elaboración de los programas es necesario determinar las necesidades de capacitación, verificando ya sea por medio de supervisores o jefes inmediatos, el requerimiento de una capacitación, también pueden ser por medio de auditorías internas. *

La industria farmacéutica es muy reconocida por su gran apego a Normas y Procedimientos en los que basa su trabajo para la obtención de un producto de calidad.

Para la determinación de las necesidades de capacitación se pueden recurrir al uso de un cuestionario que muestra un formato de detección de necesidades, así como de rendimiento de colaboradores dentro de la empresa (ver págs 17-19).

* Auditorías Internas: Es aquella auditoría que es efectuada dentro de la misma organización, bajo control directo de ésta.

AVRENIM		CUESTIONARIO PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN						
Nombre del Área/Departamento/Sección o colaborador	Datos del Líder			Fecha de Emisión	Día	Mes	Año	
	Nombre:	Área/Departamento/Sección:						
Número de Colaboradores:	Puesto:			Nombre del asesor				
Descripción de actividades del puesto donde se requiere mejoría:	Beneficios Esperados (Justificación de la Capacitación)	Prioridad				Cursos para satisfacer las necesidades de capacitación detectadas y lograr la mejora	Duración en horas	Costo por persona
		Sí	No	V	I			

Solicita

Aprueba

Autoriza

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Nombre y Firma

V = vital Prioridad
I = Importante C = Convincente

Proceso de Administración de Rendimiento

Información del empleado

Nombre		Título de puesto		Empleado No	
Líder		Período de evaluación		Fecha Del trabajo	

Objetivos de rendimiento

Los objetivos de rendimiento indican lo que se desea alcanzar. Sus objetivos deben estar alineados con los de la empresa e incluir los requerimientos específicos del puesto de trabajo y las expectativas del equipo. Asegúrese de tener en cuenta los requisitos legales y comerciales de su área.

Califique cada objetivo de rendimiento usando la siguiente escala:

- E ⇒ Excede = 4 - 5
- C ⇒ Cumple = 2 - 4
- NC ⇒ No cumple = 1- 2

Objetivos de rendimiento	Periodo	Eval.			Comentarios
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	

Proceso de Administración de Rendimiento

Comentarios acerca del rendimiento

Incluya comentarios adicionales sobre su rendimiento durante el período de evaluación

Comentarios del empleado	
Comentarios del Líder	

Calificación Total

Excede Cumple No Cumple

Comentarios sobre la Discusión de la Evaluación

Comentarios del Empleado	
Comentarios del Líder	

Firmas

A mitad de año

Empleado: _____ Fecha: _____

Líder: _____ Fecha: _____

A fin de año

Empleado: _____ Fecha: _____

Líder: _____ Fecha: _____

No olvide incluir su plan de desarrollo para el próximo año

Plan de desarrollo:

Cursos de capacitación:

6. Propuesta de programa de capacitación

Es necesario que un programa de capacitación contemple los siguientes aspectos.

I. Introducción

El contenido de la introducción en un programa, cuenta con el diagnóstico que proporcionó la investigación de necesidades de capacitación, por lo que se maneja mayor información y se puede precisar qué problemas se enfrentarán mediante acciones de capacitación.

II. Objetivos

La redacción de los objetivos es uno de puntos más delicados en la elaboración de un programa. En este punto el analista debe tener mayor comunicación con el área usuaria y los posibles instructores.

A. Objetivo General del programa

El "objetivo general" o "propósito" indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general como resultado del programa. Si no existe objetivos específicos en el documento, por lo breve del programa, se recomienda que el objetivo general incluya los siguientes aspectos: 1) conducta final esperada; 2) las condiciones en las que se desarrollará; y 3) el nivel mínimo de efectividad.

B. Objetivos Específicos

De acuerdo al objetivo general planteado, los específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como resultado de la aplicación de los cursos.

III. Políticas

Todo programa de capacitación debe plantear claramente las políticas para su desarrollo.

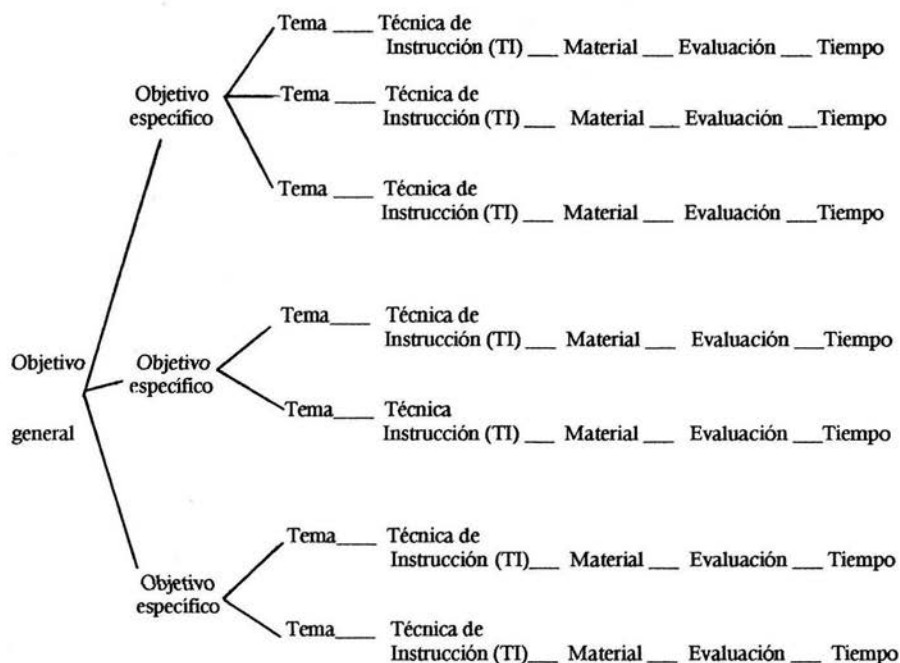
Las políticas, dentro de un programa de capacitación, son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitación. Su determinación correctiva evitará problemas potenciales tanto con el área usuaria, como con los participantes; establecerá el compromiso de respetar ciertas "reglas del juego".

IV. Desarrollo del programa

En él se describen las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando los detalles de los módulos y/o cursos.

Es necesario referirse a los datos relacionados con el desarrollo de las acciones capacitadoras, es decir, enfocarse al contenido de los módulos o de los cursos, así como los apoyos al programa (folletos, cartelones, etc.).

La utilización de la “Carta Descriptiva de Cursos” permitirá detallar lo necesario en el curso de capacitación.



Etapas en las que se imparte la capacitación según el número de trabajadores haciéndolo por puesto de trabajo

Denominación del total de puestos existentes en la empresa	No de trabajadores en c/ puesto	No de trabajadores a capacitar					
		1a etapa			2a etapa		
		Mes	Año	No del curso	Mes	Año	No del curso

Nota: el N° de personas y fechas de capacitación es acorde al ingreso de cada una de ellas

PROGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

Denominación de los puestos	Nº de curso	Nombre de los cursos	Objetivo de los cursos	Contenido Temático de los cursos	Duración	Nombre del instruc. Y datos del mismo

TEMARIO DE CURSOS

CURSO DE: _____ PROGRAMA: _____
 INSTRUCTOR: _____ MÓDULO: _____

Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Número de horas	Número de Participantes	Requisitos
Del curso	Del curso	Contenido del curso por tema	Especificar las que se van a utilizar para el desarrollo de cada tema	Enumerar el necesario para el desarrollo de cada tema	Especificar la forma de evaluación en caso de ser necesario llevarla a cabo	Requeridas para cada tema	Máximo y mínimo	Si fuera necesario de antigüedad, escolaridad, etc., que debe reunir el participante

OBSERVACIONES:

V. Programación de Actividades

Se diseña para contar con datos básicos para la adecuada operación de los programas.

En ella se registra la información necesaria para el desarrollo del programa, además para controlar los movimientos que en él se realicen.

La realización de programas de capacitación es necesaria debido a que el conocimiento debe ser continuo, esto para evitar gastos excesivos en contrataciones, etc. Para la aplicación de estos programas en la Industria Farmacéutica ésta se basa en Procedimientos y Normas establecidas para la obtención del producto.

Para determinar las necesidades de capacitación se puede recurrir a Auditorías Internas antes y después de la capacitación, también puede determinar que se requiere una capacitación mediante el supervisor o jefe inmediato.

Los Programas de Capacitación cuentan con una vigencia de 2 años según la Norma (NOM 059), por lo que deben estarlos renovando y estar preparando a su personal dependiendo del área.

Así como información acerca del empleado que determine el rendimiento de éste, dependiendo del puesto o área en que se encuentre.

La capacitación no beneficia por igual a todos los empleados. La habilidad para asimilar la capacitación puede determinarse a partir de sesiones de capacitación y evaluación.

La evaluación de los programas puede determinarse en base a encuestas, implementando exámenes antes y después de los cursos, analizar las necesidades de capacitación, comparando las evaluaciones de desempeño, los cambios de actitud. Los hábitos de trabajo pueden reflejar mejoramiento de la calidad, aumento de la productividad, reducción de costos, etc.

Es necesario determinar mediante información de los participantes en el programa, el impacto de éste y así poder sugerir revisiones o cambios.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación y que mayormente se toman en cuenta son:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Cambios de comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras para cada miembro de la organización como disminución de tasa de rotación, accidentes o, incluso, ausentismo.

Conclusiones

La capacitación tiene gran importancia para el desarrollo y desempeño del personal que labore en determinada empresa (Ind. Farmacéutica).

Los beneficios que la capacitación proporciona fomenta la confianza y el desarrollo del empleado, incrementando la productividad y mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Por lo tanto, ésta no debe de ser un gasto sino una inversión que sirva para fortalecer y hacer competitiva a la empresa, así como a sus colaboradores incrementando su capacidad para desempeñar su trabajo, por lo que es necesario lograr programas de capacitación que realmente lleguen y sanen esas deficiencias que se puedan tener en determinado conocimiento o habilidad.

Los programas de capacitación son una herramienta necesaria pues contiene una descripción de un conjunto de actividades que llevan un orden, un objetivo determinado. Establece las condiciones en que será desarrollado, indicando hacia quien va dirigido, contenidos, duración y señalamiento de responsables así como una evaluación.

Como anteriormente se dijo la capacitación puede llegar a ser una herramienta para lograr cubrir las necesidades que la empresa requiera.

De tal manera que se aplique un mismo examen antes y después de la capacitación para verificar que la información o contenido del programa fue captado, determinando así la efectividad de éste.

La capacitación aplicada a un programa es importante para comprobar que éste ha logrado sus objetivos y en consecuencia mejorar la eficiencia de los trabajadores elevando el valor productivo de la empresa, convirtiendo a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Con esto se busca que el personal se encuentre preparado y a gusto dentro de la empresa y sienta que la empresa se preocupa por él, así el empleado se comprometerá a desarrollar un buen trabajo arrojando resultados que a final de cuentas benefician a la empresa.

Se elaboró un programa que permitirá conocer las necesidades dentro de la empresa que servirá para determinar el o las áreas que requieran atención.

Es necesario que el personal se encuentre capacitado ya que con ello se tendrán bases sólidas sobre su puesto, área o su conocimiento, para ello se requieren programas que enriquezcan estos conocimientos, y que lo que en el se imparta llegue y se capte realmente para beneficio del personal y de la propia empresa.

Se recomienda se retomen estas ideas para establecer una evaluación que permita conocer el impacto del programa propuesto.

Bibliografía

1. Arias, Galicia F. Administración de los recursos humanos. Ed. Trillas. 10ª impresión, México, 1980.
2. Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano ,México, 1980.
3. Calderon, Cordova Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Ed. Limusa, México, 1995. págs 51-66.
4. Carbajal Lara, César Ismael. Liderazgo y Motivación en la industria farmacéutica mexicana. Tesis profesional FES Zaragoza. UNAM. México, 2003.
5. Dessler ,Gary . Administración de Personal. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991. págs 291,291.
6. Dessler, Gary. Organización administrativa. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. México. 1996.
7. Dubrin, A. Fundamentos de administración. Internacional Thomson Editores. EUA, 2000.
8. French, Wendell L. Administración del personal. Desarrollo de recursos humanos. Ed. Limusa, México, 1993. págs 371-376.
9. Gómez, Aquino J. Recursos Humanos, Su Administración en las Organizaciones. Ed. ECASA. 1992. págs. 54-60.
10. Harris, O. Jeff. Administración de Recursos Humanos. Conceptos de Conducta interpersonal y casos. Ed. Limusa, 1990. págs 431-439.
11. Mendoza, Núñez Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Ed. Trillas. 1990. págs 22-34.
12. Mercado , H Salvador. Administración aplicada. 2ª ed. Limusa- Noriega, México. 2001. 376-377
13. Nash , Michael. Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano . Ed. NORMA . 1988. págs. 89-102.
14. Paulet , Jean Pierre. Diccionario de Economía y Empresa. Ediciones Gestión 2000, 1997.
15. Reyes , Ponce Agustín. Administración Moderna. 5ª reimprimión. Ed. Limusa, 1998.
16. Reza, Trosino Juan Carlos . Como desarrollar y evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. 1ª ed. Panorama Editorial, México, 1995. págs 30-40.
17. Robbins, Stephen N. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
18. Robbins, Stephen P . Administración Teoría y práctica. 4ª ed. Prentice- Hall Hispanoamericana, México, 1994. 480-484,512.
19. Schermerhorn, John R. Management for Productivity. John Wiley and Sons Inc.1993.

20. Sikula, Andrew F. Administración de personal y Recursos Humanos. Ed. Limusa, 1989. págs 244, 245-251.
21. Stoner, James A.F. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana , S.A. 1996.
22. Weihrich, Heinz. Administración. Una perspectiva global. Ed. McGraw-Hill, 1998.
23. Werther, William B. Administración de personal y Recursos Humanos. 5ª ed. Ed. McGraw-Hill, 1996.
24. El Químico en la Industria . Administración y Economía. Ed. El Manual Moderno, Serie Oxford de Química, 1979.
25. Yoder D. Manejo de personal y relaciones industriales. Ed. CECOSA. 7ª impresión, México,1982.
26. <http://www.sedecan.org.mx>
27. <http://www.canifarma.mx>
28. <http://www.aceproject.org/main/espanol/po/poe05b01.htm>