



SAFYBI - CLAPROMEDIS: III Congreso Latinoamericano de Farmacia y Bioquímica Industrial • XII Jornadas de Farmacia y Bioquímica Industrial • Expofybi 2015

ANMAT: Perfil de productos médicos

CONICET: Diseño de sistemas particulados de interés tecnológico

Profesionales de salud: 40° aniversario del sanatorio Mater Dei
Jornada de enfermería

Visite nuestra
revista
online en

www.safybi.org

Creación de capacidades y desarrollo de competencias a través de la capacitación

Un valor agregado para la industria farmacéutica

Mag. Viviana Trejo

Las empresas, más allá de su actividad, requieren de su capital humano para hacer la diferencia y maximizar sus objetivos. El desarrollo de su staff siempre va a convertirse en una clave dentro de esta perspectiva y permitirá dar cuenta de la plasticidad y flexibilidad requeridas en los tiempos que corren. Aceptar los cambios, aprovechar las oportunidades, descubrir nuevos rumbos y giros, será una realidad en la medida que las personas hagan un aporte a la organización, desde lo que saben y pueden hacer.

La industria farmacéutica, como muchas otras, cuenta con oportunidades en este sentido que pueden hacer que lo ya inventado, lo ya desarrollado y lo ya investigado, avance un paso más. En mercados tan competitivos como el que nos compete, la gente va a agregar el valor, con las herramientas adecuadas, que hagan que los objetivos organizacionales, en línea con los personales de cada colaborador, sean alcanzados.

En consonancia con lo expuesto anteriormente, las empresas identifican tres elementos principales para incrementar su rentabilidad: economía, eficiencia y efectividad. En relación con la economía, se hace necesario minimizar los costos de los recursos adquiridos, manteniendo en todo momento la calidad del servicio o de productos de la empresa. En lo que a eficiencia refiere, es imprescindible lograr una relación directa entre la producción de bienes o servicios y los recursos necesarios para la producción de los mismos. Lo que a efectividad respecta, se aspira a lograr el cumplimiento de los objetivos, las políticas y las metas organizacionales. Una buena política y procedimiento de capacitación y desarrollo de personal impacta positivamente en estos tres frentes: reduce costos, maximiza la eficiencia y asegura la efectividad en las metas propuestas.

Un aspecto importante a destacar es que la capacitación no es un conjunto aislado de cursos independientes, sino un proceso sistemático y continuo que requiere planificación, visión y ejecución, y una filosofía empresarial de desarrollo basado en la reinversión de las utilidades en pos de la excelencia.

Múltiples beneficios que otorga la capacitación:

Para la organización

- Ayuda a escapar de la obsolescencia de los conocimientos en todas las áreas de la empresa

- Mejora la imagen empresarial
- Conduce a una mayor rentabilidad y reduce costos
- Otorga ventajas competitivas
- Brinda rapidez en la toma de decisiones y solución de problemas

Para los individuos (que repercuten positivamente a nivel organizacional)

- Otorga mayor confianza y seguridad en ellos mismos
- Brinda satisfacción personal y eleva el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Mejora la eficiencia y la productividad
- Elimina temores e inseguridades
- Mejora la asertividad y la toma de decisiones

Para las relaciones a nivel intra y extraorganizacional (que repercuten positivamente a nivel organizacional)

- Alienta el trabajo en equipo y la cohesión de grupos
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Orienta a los nuevos empleados o los que han rotado de puesto o nivel
- Mejora el entorno y clima laboral
- Permite hacer viables políticas de la organización

El plan de capacitación y desarrollo debe tener en cuenta factores estratégicos y tácticos, como por ejemplo las proyecciones y escenarios económicos del ente, la gestión y retención de talentos, las necesidades reales de formación de acuerdo con las metas y objetivos organizacionales, los desafíos y riesgos propios de los etapas de transición y cambios, etcétera.

La capacitación es un aspecto fundamental e imperioso del área de Recursos Humanos, pero que si no se planifica y ejecuta adecuadamente, puede transformarse en un perjuicio para la compañía. Por ejemplo, capacitar a un empleado en un área de su interés, pero que no va a utilizar en la tarea diaria, hará que tarde o temprano ese empleado consiga un mejor trabajo, gracias a esa capacitación que se le dio y que no se supo aprovechar en provecho de ambas partes. Otro ejemplo es el brindar cursos y capacitaciones sin ningún objetivo concreto, sino hacerlo sólo para "justificar el presupuesto del área" o para entretener a los empleados aburridos de repetir siempre las mismas rutinas. En estos casos, el costo de no contar con un plan sólido de



Código de barras

30 años en Argentina



UN SISTEMA EN CONTINUO CRECIMIENTO

Somos una Organización global, neutral y sin fines de lucro con sede en más de 110 países que provee un sistema de estándares para **identificar** productos y servicios, **capturar** datos de los movimientos en las cadenas de valor y **compartir** información con los socios comerciales.



 /GS1argentina

 /GS1argentina

www.gs1.org.ar

capacitación puede ser muy alto, e incluso traer más problemas que soluciones.

Un proceso diferencial continuo

La capacitación es un proceso continuo, planificado y sistemático. Si bien cada organización tiene su método, estructura y programas, se puede resumir el proceso en 4 etapas principales bien diferenciadas.

Etapas 1: Determinación y evaluación de las necesidades de capacitación

La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses del negocio para que agregue valor a la organización. Los objetivos organizacionales demandan determinadas competencias que deben prevalecer en el desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa. El análisis resultante del entorno, de las estrategias y de los recursos va a permitir en la primera fase detectar necesidades provenientes de estos resultados.

El análisis de las tareas u obligaciones propias de un puesto determinado permite conocer lo que el colaborador hace, cómo, dónde, con qué medios y en cuánto tiempo.

A través de la evaluación de competencias se puede observar si existen discrepancias entre lo que se espera que el colaborador realice y su comportamiento actual.

Etapas 2: Diseño del programa de capacitación

Esta etapa contempla el establecimiento de los objetivos de capacitación (transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades o modificación de actitudes), los contenidos, las técnicas y ayudas, la duración y cronogramas, los beneficiarios del programa, los instructores, el presupuesto y el diseño del programa seguimiento y evaluación de los resultados.

Para que sea eficiente, debe haber una coherencia lógica entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

Etapas 3: Implementación del programa de capacitación

Es la ejecución y desarrollo del programa de capacitación según el diseño y la planificación estipulados. Para el área de Recursos Humanos, esta fase abarca no solo el desarrollo in situ, sino todos los pasos previos tales como: elección del instructor o institución, preparación de material, cálculo de costos totales, contratación de los servicios, supervisión del desarrollo y la evolución, asignación de tareas, reestructuración del plantel en las horas de capacitación, elaboración del programa de seguimiento, etcétera.

Etapas 4: Evaluación de resultados y seguimiento

Cuando se diseña un programa de capacitación, debe quedar establecido el método de evaluación tanto del proceso mismo como de los resultados obtenidos. La evaluación de cualquier curso formativo deberá informar sobre aspectos tales como la reacción de la persona o del grupo, el conocimiento adquirido, resultados en cuanto a productividad, cambios de conducta observables, labor del ins-

tructor o docente, utilidad del material de apoyo, utilidad de las técnicas utilizadas, relación costo beneficio.

Creación de capacidades basadas en competencias

A continuación, se desarrolla un ejemplo de un modelo de competencias para el desarrollo de negocios, las cuales ayudan a planificar un plan de capacitación específico para este segmento de la organización.

Las competencias son atributos personales que inciden en el desempeño de las tareas y responsabilidades requeridas en un puesto y se demuestran en comportamientos concretos de la persona, es decir, lo que sabe sobre un tema se transforma en conocimiento, lo que puede hacer, se transforma en habilidad, y lo que cree y siente se transforma en actitud.

Tres ejes claves

COMPETENCIAS TÉCNICAS Entendimiento del negocio	COMPETENCIAS DE EFICIENCIA Orientación a los resultados	COMPETENCIAS DE RELACION INTERPERSONAL Conducción de personas
--	--	--

Competencia técnica: entendimiento del negocio

Tiene conocimiento de la estrategia del negocio, de los productos, del mercado en el que se mueve y del funcionamiento de sus clientes. Entiende cómo se relacionan las distintas variables del negocio y sus posibles impactos en los resultados de su gestión.

ENTIENDE Conoce los procedimientos de su tarea	APLICA Conoce los impactos de su función	DOMINA Comprende el posicionamiento de los productos en el mercado
Demuestra conocimientos de los procedimientos, herramientas y sistemas que atañen a su tarea	Comprende la táctica y metas de ventas de la empresa y las implicancias de éstas en su función	Comprende la estrategia comercial de la empresa y los planes de implementación

Competencia de eficiencia: orientación a resultados

Se focaliza en generar los resultados requeridos. Busca alcanzar y superar los objetivos establecidos. Fija metas desafiantes, comprometiéndose personalmente en el logro de las mismas,

ENTIENDE Alcanza los objetivos asignados	APLICA Busca superar objetivos asignados	DOMINA Desafía al equipo
Minimiza el gasto de tiempo y recursos	Se preocupa por el valor que aporta a la organización	Emprende acciones de mejora, optimizando los recursos

Competencia de relaciones interpersonales: conducción de personas

Ofrece una clara visión y orienta la acción de los colaboradores. Aprovecha la diversidad de talentos. Moviliza a las

personas hacia los objetivos en un ambiente de aprendizaje e integración facilitando un desempeño eficiente. Actúa como efecto generador de motivación, compromiso y sentido de pertenencia.

ENTIENDE Supervisa y mantiene a la gente informada	APLICA Conduce e involucra a las personas	DOMINA Lidera y desarrolla
Es respetado por sus colaboradores	El grupo lo percibe como líder	Alienta a los colaboradores para que expongan sus puntos de vista, aceptando la crítica constructiva

La capacitación es una inversión para cualquier organización. Permite generar nuevos enfoques, refrescar conceptos olvidados, encontrar alternativas diversas y nuevos modos de hacer las cosas. Para lograr los resultados deseados, es preciso que las empresas planifiquen, diseñen y ejecuten un plan de formación acorde con las necesidades y objetivos, de acuerdo a sus requerimientos y los del talento humano vinculado.

Como se ha visto, el plan de capacitación y desarrollo en una empresa no debería ser una tarea más, en vistas de los objetivos y las expectativas volcadas en ella. Como consecuencia, requiere que se la tome con suma seriedad y se establezcan planes realistas, concretos, y particulares para cada ocasión. No es lo mismo un plan de capacitación para ciertas empresas que para otras, ya que los resultados pueden distar significativamente, e incluso generar conflictos o desmotivaciones en los participantes. La cultura de la organización, el mercado en el que se desarrolla, los intereses de los directivos, y, mejor aún, los de los colaboradores, son datos claves para alinear en plan de capacitación a implementar en la empresa con el éxito que se espera de él.

Un buen programa de formación beneficia a ambas partes, empleador y empleado, tanto a nivel interno como externo a la organización misma. Es preciso que las organizaciones entiendan la importancia de capacitar y desarrollar, en todos los niveles, incluso a los directivos y a los estratégicos del negocio. Sólo de esta manera se podrán cambiar los esquemas mentales limitantes y asumir una filosofía empresarial de desarrollo basado en la reinversión de las utilidades en pos de la excelencia. ■



Mg. Viviana Trejo: Magíster en Administración con orientación en Recursos Humanos (UB), Posgrado en Competencias Profesionales para Contadores Públicos (UADE), Contadora Pública y Licenciada en Relaciones Industriales (UADE). Dirige su propia consultora especializada en RRHH y lidera numerosos proyectos de consultoría en Gestión de Recursos Humanos en importantes empresas. Docente de carreras de grado y posgrado en la Universidad de Buenos Aires y en diversas universidades privadas del país. Ex vicepresidente de la Comisión de Administración de Personal del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA. Miembro de la Comisión Cambio y Desarrollo organizacional de la Asociación De Recursos Humanos de la Argentina y de la Asociación de Capacitación y Desarrollo de la Argentina. Autora de numerosos artículos de su especialidad y expositora en congresos y seminarios nacionales e internacionales.

MEDIGLOVE

37 años
a la vanguardia
en productos de uso médico

mediglove.com.ar