

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA GENERAR
COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA DISTRIBUCIÓN DE
INSUMOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS. CASO ILUSTRATIVO”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

AGUIRRE MARTÍNEZ, HEBER OBED
LÓPEZ CARTAGENA, DAVID EMERSON
MENDÉZ HERNÁNDEZ, SILVIA CAROLINA

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN SALVADOR JUNIO 2009 CENTROAMÉRICA
EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez

SECRETARIO GENERAL: Lic. Douglas Alfaro

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: Lic. Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO: MAE. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

DOCENTE DIRECTOR: Lic. Carlos Armando Pineda Landaverde

COORDINADOR DE SEMINARIO: Lic. Rafael Arístides Campos

DOCENTE OBSERVADOR: MAE. Francisco Antonio Quintanilla

AGRADECIMIENTOS

Primero, doy gracias al Único Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente. A mis amados padres Víctor Manuel Aguirre y Marta de Aguirre porque gracias a sus esfuerzos, consejos y plegarias he salido adelante. Dios los bendiga. A mis hermanas Margarita, Raquel, Sara, Marta y Febe porque cada una es parte importante de este logro. Las quiero mucho. A mi bella esposa Zoilita Nidia Escobar Palomo, por su apoyo, sugerencias, paciencia y porque siempre me inspira a seguir adelante, te amo flaquita preciosa. A mi gran amiga Silvia Arely Chávez Rodríguez, porque sabe que decir cuando lo necesito, te quiero mucho. A Ruth Elizabeth Mena gracias por su apoyo.

Heber Obed Aguirre Martínez

Agradezco a Dios por haberme dado fortaleza, salud, paciencia y por haberme brindado muchas bendiciones cada día de mi vida, a mi mamá Arely que gracias a su amor, comprensión y sacrificio me ha sacado adelante y siempre me dio aliento para culminar mis estudios, a mis hermanos Aracely, Carlos e Ismael por darme ánimos, a mi novia Iris por estar siempre conmigo darme consejos y fortaleza para seguir siempre adelante; y especialmente a Zoila una gran amiga que me apoyo siempre y me proporciono los recursos para poder realizar mi trabajo de graduación.

David Emerson López Cartagena

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso y a la virgencita de Guadalupe por cuidarme y fortalecerme para seguir adelante. A mi mamá; Carmen por todo su apoyo, desvelos y consejos cuando sentía que desmayaba. A mi hermano José Luis por no permitir que la distancia nos alejara y estar ahí, apoyándome cuando mas lo necesite, Y a toda mi familia que de una u otra forma estuvieron ahí. A mis compañeros y jefes de trabajo. A todos mis amigos que estuvieron a mi lado y a los que en su momento formaron parte de mi vida. A mis compañeros que ahora son mis amigos Heber y Emerson. Zoilita por su apoyo y amistad incondicional. Los amo.

Caroline Méndez

ÍNDICE

PÁG.

RESUMEN i

INTRODUCCIÓNiii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA, DE LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS” Y
MARCO CONCEPTUAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE CALIDAD
TOTAL..... 1

A. LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR..... 1

1. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA 1

2. IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS2

3. DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – MIPYMEs4

4. ROL ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS MIPYMEs EN EL SALVADOR: DIMENSIÓN Y
CARACTERIZACIÓN7

B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS”9

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS9

2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS” 10

3.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	10
4.	COMPETIDORES, PROVEEDORES Y CLIENTES DE “EP MEDICAL BUSINESS”	12
5.	PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE “EP MEDICAL BUSINESS”	15
6.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	17
7.	PROCESOS QUE REALIZA LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS”	17

C. MARCO CONCEPTUAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL.....21

1.	CALIDAD	22
1.1.	CONCEPTOS DE CALIDAD	23
1.2.	FILOSOFÍAS DE LA CALIDAD	24
1.2.1.	LA FILOSOFÍA DEMING DE LA CALIDAD.....	25
1.2.2.	LA FILOSOFÍA DE JOSEPH M. JURAN.....	26
1.2.3.	LA FILOSOFÍA DE KAORU ISHIKAWA.....	27
1.2.4.	LA FILOSOFÍA DE PHILIP B. CROSBY.....	28
1.2.5.	LA FILOSOFÍA DE ARMAND FEIGENBAUM	28
2.	CAPACITACIÓN	29
2.1.	CONCEPTO, FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	31
2.2.	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	34
3.	DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	36
3.1.	DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	37
3.2.	CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	37

3.3.	QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).....	38
3.4.	PROCESO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	39
3.5.	BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	41
3.6.	MÉTODOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	42
3.7.	TÉCNICAS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	43
4.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	45
4.1.	PROGRAMA	45
4.2.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	45
4.3.	ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	46
4.4.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	47

CAPÍTULO II

	“DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS MÉDICO QUIRÚRGICOS”	49
--	---	-----------

1.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
A.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
B.	TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	51
C.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	52

D.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	53
E.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	53
4.	ALCANCE Y LIMITACIONES	54
5.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	55
A.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
6.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	58
6.1.	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	63
6.1.1.	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS”	64
6.1.2.	ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MERCADEO (4 P’S)	66
6.1.3.	ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS	69
7.	CONCLUSIONES	72
8.	RECOMENDACIONES	73

CAPÍTULO III

	“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA GENERAR COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS”	76
--	---	-----------

1.	CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	77
1.1.	JUSTIFICACIÓN	77
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	78

2.1.	ÁREAS DE CAPACITACIÓN	78
3.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	79
4.	POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	80
5.	ETAPAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	80
6.	ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	82
7.	SELECCIÓN DE MÉTODOS Y MEDIOS DE ENSEÑANZA	83
8.	PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	85
9.	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN	85
9.1.	ÁREA DE CALIDAD	85
9.2.	ÁREA DE VENTAS.....	87
9.3.	ÁREA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	88
9.4.	ÁREA DE RELACIONES PERSONALES	90
10.	EVALUACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS MÓDULOS QUE SE DESARROLLARÁN	91
11.	MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	94
11.1.	CONTENIDO DEL MÓDULO I “CALIDAD”	94
11.2.	CONTENIDO DEL MÓDULO II “VENTAS”	95
11.3.	CONTENIDO DEL MÓDULO III “SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE”	96
11.4.	CONTENIDO DEL MÓDULO IV “RELACIONES PERSONALES”	97
12.	RECURSOS	98

12.1.	RECURSO HUMANO.....	98
12.2.	RECURSOS MATERIALES	98
12.3.	RECURSO FINANCIERO	99
13.	ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	99
13.1.	APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN	99
13.2.	EJECUCIÓN	99
13.3.	SEGUIMIENTO.....	100
14.	PRESUPUESTO GENERAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE “EP MEDICAL BUSINESS”	101
14.1.	CÁLCULO DE LOS COSTES POR MÓDULO DE CAPACITACIÓN.....	103
	MÓDULO DE CALIDAD	103
	MÓDULO DE VENTAS.....	104
	MÓDULO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	105
	MÓDULO DE RELACIONES PERSONALES	106
	GLOSARIO	108
	BIBLIOGRAFÍA	124
	ANEXOS	

RESUMEN

Actualmente las empresas están cambiando, como consecuencia de la globalización, la apertura de nuevos mercados, el impacto de la tecnología, la creación de nuevos puestos de trabajo, etc. Todos estos factores obligan a las empresas a mantener actualizado su recurso humano con nuevos conocimientos y habilidades que les permitan mejorar sus técnicas y procedimientos de trabajo con el objetivo de mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia para volverlos más productivos y por ende más competitivos en el mercado.

El diseño del Programa de Capacitación, es indispensable para el mejoramiento en la gestión de las funciones en una organización, se toma como base para la investigación la empresa “EP Medical Business”, dedicada a la distribución de insumos médicos.

El objetivo principal del presente trabajo es proveer de una herramienta útil a la empresa para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados bajo una óptica de aprovechamiento óptimo de los recursos.

Para el diseño del Programa de Capacitación, se realizó previamente un diagnóstico en la empresa, con el objetivo de conocer la situación actual, este diagnóstico es resultado de la investigación de campo, cuyo método utilizado fue el inductivo; razonamiento que aborda un problema partiendo de lo particular a lo general, analizando las variables que influyen en el objeto a investigar, empleando como técnicas la entrevista, encuestas y la observación.

Las entrevistas fueron realizadas a los directivos mediante el instrumento denominado guía de preguntas, en lo concerniente a las encuestas se efectuaron por medio de cuestionarios dirigidos empleados y clientes, como técnica final se utilizó la observación directa auxiliándose del instrumento hoja de observación, todo esto permitió obtener información primaria la cual fue complementada con la

investigación bibliográfica de fuentes como libros, revistas, tesis entre otros. Toda la información obtenida fue tabulada en tablas resumen lo que permitió visualizar la situación actual de la empresa, pudiendo así diagnosticar una serie de carencias que obstaculizan el buen y eficiente funcionamiento, como por ejemplo la inexistencia de programas de capacitación, la gestión administrativa se realiza de forma empírica, deficiencias a la hora de canalizar las insatisfacciones o quejas de los usuarios.

En consecuencia a la situación anteriormente planteada, se propone el diseño del Programa de Capacitación que contribuirá a mejorar los conocimientos, habilidades destrezas del personal logrando con esto un mejor desempeño en sus labores, para competir con mayor eficiencia y efectividad, modificando la cultura organizacional de la empresa, adecuándola a las exigencias y a los constantes cambios, tales como la globalización de la economía, o la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales.

INTRODUCCIÓN

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que continuamente habrá mayor inversión en la capacitación del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano.

La identificación del empleado con la empresa es la base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación contribuye a que los miembros de la organización desempeñen su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

A continuación se presenta el trabajo de investigación en el cual se diseña un Programa de Capacitación con enfoque de Calidad para la empresa "EP Medical Business", que tiene como propósito proporcionar una herramienta técnica que permita capacitar y formar a los empleados de acuerdo a sus necesidades de una forma ordenada, para que éstos desarrollen todas sus habilidades en bien de ellos mismos y de la empresa.

El primer capítulo contiene una serie de elementos que están relacionados con la empresa, el cual se desglosa de la siguiente manera: Antecedentes, Importancia, Definición, Rol Económico y Social de la Pequeña Empresa en El Salvador, Generalidades de la empresa “EP Medical Business” y Marco Conceptual del Programa de Capacitación

En el segundo capítulo se presenta la investigación de campo realizada en las pequeñas empresas de San Salvador dedicadas a la distribución de insumos médico-quirúrgicos.

La investigación se centra especialmente en la empresa “EP Medical Business”, ubicada en el municipio de San Salvador, del departamento de San Salvador, la cual se enfocó principalmente a detectar las necesidades de capacitación del recurso humano que labora en la empresa.

El capítulo inicia con la importancia de la investigación, seguido del planteamiento de los objetivos que se persiguen con la misma y la descripción de la metodología utilizada.

Contiene además, la descripción del diagnóstico de las necesidades de capacitación de los empleados que laboran en la empresa, las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación.

En el tercer capítulo se presenta el diseño de un Programa de Capacitación con enfoque de Calidad para generar competitividad, el cual contiene los elementos necesarios para brindar la oportunidad de capacitación a todo el personal.

El programa se desarrolla en cuatro áreas tales como: Calidad, Ventas, Servicio y atención al cliente y Relaciones Personales.

El programa constituye una guía para proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y generar en el recurso humano los cambios de conducta requeridos para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, con el fin de que se puedan cumplir las funciones, objetivos y metas de la empresa.

Para finalizar se presenta la bibliografía consultada y los diferentes anexos que complementan el documento.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA, DE LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS” Y MARCO CONCEPTUAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL

El capítulo que se presenta a continuación contiene una serie de elementos que están relacionados con la empresa “EP Medical Business”, el cual se desglosa de la siguiente manera: Antecedentes, Importancia, Definición, Rol Económico y Social de la Pequeña Empresa en El Salvador, Generalidades de la empresa “EP Medical Business” y Marco Conceptual del Programa de Capacitación

A. LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR

1. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La economía Salvadoreña no ha tenido la capacidad para absorber a la población que demanda entrar al mercado de trabajo, de tal manera que el origen de la pequeña empresa tiene carácter estructural, que está dado por la concentración de la propiedad del capital en sus diferentes formas, y en pocas manos lo que margina a la gran mayoría de la población de tener una participación equitativa en la distribución del ingreso nacional; a la vez existen orígenes de carácter coyuntural, que es el resultado de la crisis de mercado, sea éste de bienes, servicios o financiero, aumentando el nivel de desempleo. La pequeña empresa debe someterse a una serie de reglamentos y obstáculos burocráticos para integrarse al sector formal o moderno de la economía, debido a la excesiva regulación estatal, que representa un alto coste para estas unidades productivas.

Las condiciones del contexto, la incapacidad del sistema productivo formal de absorber los recursos humanos y las exigencias del modelo de desarrollo económico, han motivado y obligado a la búsqueda de fuentes alternativas de generación de ingreso provocando el surgimiento de la pequeña empresa en el país.

Las razones de su existencia son diversas y van desde empresarios que “nacen y se mantienen” con el espíritu emprendedor y de independencia, pasando por personas que no logran incorporarse al mercado laboral -por razones de edad, limitación en niveles educativos o calificación alcanzados, obligaciones y responsabilidades familiares que exigen disponer de flexibilidad de tiempo para cumplirlas, etc.-, otros que lo hacen por tradición familiar, o aquellos que por diversas razones deciden dejar de ser empleados e independizarse, hasta personas que teniendo la intención y la preparación necesaria para tener un empleo y remuneración fija, no encuentran oportunidades de empleo en el mercado, optando por incursionar en el mundo de los negocios. En cualquier caso, el emprender o desarrollar una actividad productiva o comercial resulta ser una alternativa a su situación individual particular, y a nivel agregado, para el país.

2. IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Actualmente no se discute sobre la importancia que tienen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs) para el desarrollo de las economías de la región y menos aún sobre su capacidad de absorción de empleo.

El nivel de ocupación generado por las MIPYMEs, representa el 65.45% del total de ocupados a nivel nacional, también se observa su significativa capacidad de proveer oportunidades de empleo remunerado.

Total de Remunerados en MIPYMEs. El total de éstos establecimientos generan 244,256 posiciones de trabajo remunerado, que representan el 51.12% del total de personal contratado y remunerado en la totalidad de actividades no agropecuarias del país.

Un dato interesante es que los empleos remunerados por el conjunto de MIPYMEs superan en 10,662 a aquellos generados por la Gran Empresa (233,594).¹

Esto fundamenta una mayor valoración de la MIPYME, en tanto además de su alto nivel de ocupación de población en calidad de autoempleo individual y familiar, también representan para el país, una fuerte capacidad de generación de oportunidades remuneradas para la fuerza laboral, abriendo posibilidad para trabajo remunerado a trabajadores fuera del grupo familiar, y con ello, aportando ingresos a la economía del país.

El mayor aporte de empleo remunerado proviene de los 13,208 Pequeños Establecimientos que generaron 94,079 posiciones, representando 38.5% del total remunerado por las MIPYMEs y casi 19.7% del total remunerado a nivel nacional.²

En El Salvador, las MIPYMEs desempeñan un papel estratégico. Su habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios y para identificar nichos de mercado, además de su potencial innovador, las ha colocado en un punto esencial dentro del mercado laboral. A ello se le agrega el crecimiento que han experimentado como consecuencia del incremento del desempleo y de la pobreza que hace que hombres y mujeres se vean forzados a entrar a este sector como único medio de sobrevivencia, más que como nuevas oportunidades laborales.

¹ Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). VII Censos Económicos 2005

² *Ibid.*

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS

De acuerdo a los resultados de los VII Censos Económicos 2005 realizados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC); se identifican 174,406 establecimientos que llegan a representar el 99.6% del total nacional de establecimientos económicos. Esto viene a confirmar la amplia base de la estructura empresarial y su alta relevancia para la economía en general.

Dentro del referido total, destaca el número de Pequeños Establecimientos (13,208) que representan aproximadamente el 7.5% del sector MIPYMEs y del país.

3. DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – MIPYMEs³

A nivel internacional no existen definiciones únicas sobre las empresas del sector MIPYMEs. Aún cuando incorporan los elementos básicos del concepto empresa, se observa que cada país determina sus propios criterios y definiciones en función de sus respectivas condiciones, perspectivas y fines. A nivel nacional, las definiciones utilizadas consideran en diferentes grados, la dimensión financiera -en términos de las ventas o nivel de activos- combinada o no según los fines, con la dimensión laboral -en términos del número de trabajadores o empleo-.

Con base en lo anterior, la adopción de definiciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs) para el caso de nuestro país, considera los siguientes criterios:

- 1) Parte del concepto general de empresa: “el desempeño organizado de una actividad económica planificada y sistemática a través de una unidad organizativa con personalidad jurídica, con la

³ Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC). “Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMEs”. 2007

finalidad de producir, intermediar o vender bienes o servicios, en el mercado”; simplificando los requisitos implícitos en la misma.

- 2) Contempla aquellas variables que determinan y afectan su desempeño para identificar en función de ellas, las directrices de política necesarias para asegurar su desarrollo, basado en la productividad de sus recursos y las mejores estrategias de apoyo y atención que faciliten su inserción competitiva en los mercados local, regional e internacional; conducentes a la rentabilidad de sus operaciones y el bienestar de sus propietarios y de sus trabajadores, en función de lo cual se determinan fundamentalmente:
 - a) La “dimensión laboral” que clasifica a las empresas de acuerdo al número máximo de trabajadores empleados remunerados y permanentes que las conforman.
 - b) La “dimensión financiera”, que toma en cuenta el valor de las ventas brutas de las empresas.
 - c) “Establecimiento o local Fijo” para realizar sus operaciones empresariales, exceptuando de dicha aplicación a los empresarios “unipersonales” que en su mayoría desarrollan sus actividades de forma ambulante.

En la Figura 1 se presenta el concepto según tamaño de unidad económica o segmento empresarial.

Figura 1. Concepto de MIPYMEs

Concepto según Tamaño de Unidad Económica o Segmento Empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (Trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas Brutas Anuales)
Microempresa “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$100,000; y hasta 10 trabajadores remunerados”.	Fijo	Hasta 10	Hasta \$ 100,000
Pequeña Empresa “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$ 1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados”.	Fijo	Hasta 50	Hasta \$ 1,000,000
Mediana Empresa “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas hasta de \$ 7.0 millones y hasta 100 trabajadores remunerados”.	Fijo	Hasta 100	Hasta \$ 7.0 millones

Fuente: Elaborado tomando como base Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC). “Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMEs”. 2007

En términos conceptuales, la aplicación de tales criterios se da en forma complementaria, principalmente en un contexto real de globalidad del país, en que el uso de nuevas tecnologías como respuesta operativa para alcanzar el mejoramiento continuo de la calidad-productividad-competitividad en los mercados globales, locales o internacionales, puede dar como resultado una empresa intensiva en capital que opere con un reducido número de empleados remunerados, sin que sea una MIPYME.

4. ROL ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS MIPYMEs EN EL SALVADOR: DIMENSIÓN Y CARACTERIZACIÓN ⁴

La MIPYME ha demostrado tener capacidad para impulsar el crecimiento económico equitativo y sostenible. La importancia estratégica económica y social del sector de las MIPYMEs de cara al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias salvadoreñas, ha sido confirmada a través de recientes investigaciones realizadas por el Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). Estas demuestran que independientemente de la diversidad en sus rangos de organización, niveles de ocupación y empleo remunerado que generan, los niveles de venta y rentabilidad con la que operan, su alta representatividad y crecimiento dentro del espectro económico es indiscutible.

Como se mencionó anteriormente en nuestro país existen 174,406 establecimientos, que generan 244,256 posiciones de trabajo remunerado equivalente a \$ 1,085.6 millones. Del total de MIPYMEs, 13,208 son Pequeños Establecimientos que generan 94,079 de empleos remunerados equivalente a \$ 437 millones que significan el 40.2% del total de remuneraciones.

Por otra parte las actividades económicas realizadas por el conjunto de MIPYMEs, reportan una significativa participación a nivel nacional en términos del total de Ventas Brutas, indicando el fuerte potencial de impacto económico al incrementar el nivel de sus operaciones.

Las MIPYMEs realizaron Ventas Brutas anuales superior a los \$ 9,241.7 millones, que representan casi el 47% del respectivo valor en el total de actividades económicas censadas.

⁴ Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC). "Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMEs". 2007

Figura 2. Aporte de las MIPYMEs a la economía del país

TAMAÑO DE LA EMPRESA O SEGMENTO EMPRESARIAL	VENTAS BRUTAS (EN MILLONES DE \$)	PARTICIPACIÓN EN LA ECONOMÍA DEL PAIS (PORCENTAJE)
MICROEMPRESAS	\$1,566	8.0
PEQUEÑAS EMPRESAS	\$3,028	15.4
MEDIANAS EMPRESAS	\$4,648	23.6
TOTAL	\$9,242	47.0

Fuente: Elaborado tomando como base Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC). "Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMEs". 2007

El mayor nivel de ventas anuales es reportado por los Medianos Establecimientos, siendo de casi \$ 4,648 millones, indicando una participación del 23.63% del total de ventas nacionales no agropecuarias, y aún con menos establecimientos, el 50.3% de las ventas conjuntas de las MIPYMEs.

En el mismo orden de ponderación, le siguen los Pequeños con ventas cercanas a los \$ 3,028 millones, que equivalen a un 15.4% de las ventas nacionales no agropecuarias, y al 32.8% respecto al generado por el total de MIPYMEs. Finalmente, figuran los Microestablecimientos con ventas superiores a los \$1,566 millones al año, un 8% de ventas nacionales y aproximadamente el 17 % respecto al monto vendido por la suma de MIPYMEs.

En el contexto de las MIPYMEs en su conjunto, el alto potencial de generación de valor a la producción y el nivel de ventas demostrados, son indicadores de su fuerte dinamismo y de su significativa contribución a la economía del país.

Los datos anteriores confirman la importancia económica y social que representa la Pequeña empresa, al ser visualizada como un valioso mecanismo para contribuir a la generación de ocupación y de generar ingresos.

Del total de 13,208 establecimientos, 8,239 se dedican al Comercio; y la empresa objeto de nuestra investigación se encuentra clasificada dentro de este sector.

B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS”

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Según entrevista realizada al propietario y Gerente General de “EP Medical Business” nos manifestó que estudió bachillerato en salud y se graduó de un instituto capitalino. Trabajó en hospitales como encargado de esterilización y como encargado de farmacia, también como ejecutivo de ventas en medicamentos y en materiales médicos, en los últimos 15 años ha trabajado en la Zona Oriental del País. La idea de tener un negocio familiar venía de hace mucho tiempo, era una idea a largo plazo pero la necesidad hizo que se realizara a corto plazo.

Conociendo el negocio y teniendo el mercado abierto “EP Medical Business” inició operaciones el 27 de Marzo de 2001 en San Miguel con un capital de 30,000 colones, operando desde su propia casa en San Salvador los dos primeros años solo trabajando el dueño y su hija, al cabo del segundo año se vio la necesidad de establecer una sala de ventas en San Miguel por lo que se inauguró el 13 de Septiembre de 2003 contando con el apoyo de la esposa del dueño en San Miguel, quedando la oficina (En San Salvador) a cargo de su hija y dos empleados más.

Actualmente la empresa cuenta con ocho empleados y se desarrolla dentro del mercado de distribución de insumos médico quirúrgicos.

2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS”

MISIÓN DE “EP MEDICAL BUSINESS”

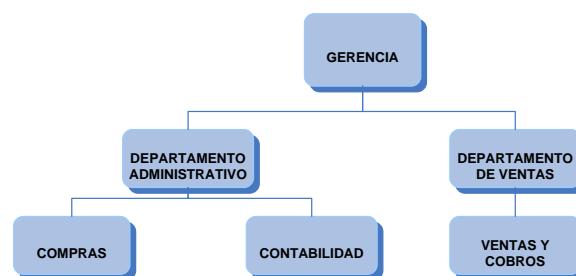
“EP Medical Business es una empresa dedicada a proveer insumos médicos a aquellas instituciones que brindan servicios médico hospitalarios, ofreciendo un servicio eficiente para convertirnos en la mejor opción de nuestros clientes”.

VISIÓN DE “EP MEDICAL BUSINESS”

“Ser reconocida a nivel nacional como una empresa sólida, honesta y responsable tanto con nuestros clientes como con nuestros proveedores, proporcionando productos de la mejor calidad y un servicio eficaz y eficiente.”

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Figura 3. ORGANIGRAMA DE “EP MEDICAL BUSINESS”



Fuente: Elaborado a partir de información proporcionada por el propietario de “EP Medical Business”

La empresa “EP Medical Business”, está estructurada de la siguiente forma: Gerencia General, que coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control.

Tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la empresa frente a terceros, contratar al personal para cada puesto de trabajo, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales, crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa, entre otras.

A nivel operativo cuenta con el Departamento Administrativo que tiene bajo su responsabilidad el área de compras y el área de contabilidad; y el Departamento de Ventas.

El área de compras que se encarga de: planificación de las compras, establecer la estrategia de compra más adecuada para cada producto, negociación de acuerdos de suministros (precio, calidad, etc.), elaborar el presupuesto anual, gestión de logística y almacén de materiales, evaluación y búsqueda de nuevos proveedores para garantizar la calidad, servicio y los mejores precios, etc.

El área de contabilidad realiza funciones como: mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa, formular estados financieros, investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable, preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores, identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Gerente General.

El Departamento de Ventas en el que se desarrollan las funciones de: promover las ventas, tener un control de las necesidades del consumidor, establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado, distribuir el producto en el momento necesario, proporcionar la atención a los clientes, verificar la existencia del producto para la confirmación de pedidos, llevar un control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos, entre otras.

Por su parte el área de cobros realiza funciones como: elaboración de informes de cobros, elaboración de comprobantes de venta, recepción y emisión de llamadas para realizar tareas de recobro, realizar visitas a los clientes para hacer efectivos los cobros, etc.

4. COMPETIDORES, PROVEEDORES Y CLIENTES DE “EP MEDICAL BUSINESS”

COMPETIDORES

La empresa “EP Medical Business”, tiene una gama de competidores que ofrecen productos similares a los que ellos comercializan, la mayoría de empresas se encuentran ubicadas en el municipio de San Salvador, entre las que destacan:

Figura 4. COMPETIDORES DE “EP MEDICAL BUSINESS”

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO DE LA EMPRESA
1. ACTIMER, S.A. DE C.V.*	MEDIANA
2. D'MEDIC, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
3. DIPROMEQUI	MEDIANA
4. DISMED, S.A. DE C.V.	MEDIANA
5. ELECTROLAB MEDIC, S.A. DE C.V.*	GRANDE
6. GRUPO QUIENSA*	MEDIANA
7. INSUMED, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
8. RASEGO, S.A. DE C.V.*	MEDIANA
9. ULMED, S.A. DE C.V.*	MEDIANA
10. FARMACIAS, ENTRE OTROS	

Fuente: Elaborado a partir de información proporcionada por el propietario de “EP Medical Business”

(*) NOTA: Estas empresas son competidores y a la vez proveedores de EP MEDICAL BUSINESS, ya que comercializan productos similares.

PROVEEDORES DE “EP MEDICAL BUSINESS”

Los proveedores que abastecen a la empresa, se caracterizan por ofrecer una línea de productos, entre los principales podemos mencionar:

1. 3M EL SALVADOR
2. ACTIMER, S.A. DE C.V.
3. CASTILLO LANE MEDICAL, S.A. DE C.V.
4. DROGUERÍA BUENOS AIRES
5. DROGUERÍA SANTA LUCIA
6. ELECTROLAB MEDIC, S.A. DE C.V.
7. GRUPO QUIENSA
8. LABORATORIOS DB, S.A. DE C.V.
9. LABORATORIOS LÓPEZ, S.A. DE C.V.
10. NIPRO MEDICAL CORPORATION
11. OXGASA, S.A. DE C.V.
12. RASEGO, S.A. DE C.V.
13. REPRESENTACIONES MÉDICAS, S.A. DE C.V.
14. SERVICIOS QUIRÚRGICOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
15. TIENDA MÉDICA
16. ULMED, S.A. DE C.V.

CLIENTES DE “EP MEDICAL BUSINESS”

Cuenta con una cartera de clientes que en su mayoría se encuentran ubicados en la zona oriental del país específicamente en los departamentos de: Usulután, San Miguel, Morazán y La Unión. También realizan operaciones de comercialización en el resto del país pero representan un nivel de ventas mínimo. Entre los clientes con altos volúmenes de compras y más frecuentes destacan los siguientes:

1. CENTRO DE DIAGNÓSTICO ROOSEVELT, S.A. DE C.V.
2. CENTRO MÉDICO MATERNO INFANTIL LA SAGRADA FAMILIA
3. CENTRO MÉDICO MIGUELEÑO
4. CENTRO MÉDICO USULUTECO, S.A. DE C.V.
5. CENTRO ORTOPÉDICO JARDÍN, S.A. DE C.V.
6. HOSPITAL SANTA CATALINA
7. HOSPITALES DE ORIENTE S.A. DE C.V.
8. INVERSIONES MÉDICAS DE ORIENTE, S.A. DE C.V.
9. INVERSIONES MÉDICAS SAN FRANCISCO, S.A. DE C.V.
10. OREL, S.A. DE C.V.
11. MÉDICOS Y CLÍNICAS PRIVADAS DE ORIENTE
12. OTROS HOSPITALES DE LA ZONA ORIENTAL

Los productos que más adquieren estos clientes son el alcohol, jeringas, algodón, cintas quirúrgicas, espéculos vaginales, guantes, mascarillas, soluciones parenterales, entre otros.

5. PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE “EP MEDICAL BUSINESS”

“EP Medical Business” ofrece toda una gama de productos relacionados con la actividad médica-quirúrgica, los cuales se clasifican dentro de la empresa en diferentes líneas de acuerdo a la utilidad de cada producto.

❖ **Asepsia, desinfección y esterilización.**

Encontramos productos como: antiséptico de manos, agua destilada, agua oxigenada, alcohol, bolsas para esterilizar, soluciones desinfectantes, entre otros. Dentro de esta línea el producto que presenta mayor movimiento es el Alcohol desnaturalizado de 90°, en presentación de un galón.

❖ **Agujas, bisturís y jeringas**

Los productos que más vende son: agujas hipodérmicas, agujas de punción lumbar, hojas de bisturí y jeringas.

❖ **Cuidado de la piel y curaciones**

Dentro de esta línea encontramos productos como: algodón, curitas, gasas, jaleas lubricantes, parches para ojos, cintas quirúrgicas (esparadrapos), bolsas recolectoras de orina, bolsas de colostomía (recolectora de heces), botiquines entre otros; de los cuales las cintas quirúrgicas son las que más se venden.

❖ **Catéteres, sondas y tubos**

De los productos que más se facturan dentro de esta línea se encuentran los catéteres y las sondas.

❖ **Diagnóstico**

Como el nombre lo indica son productos que utilizan los médicos para realizar prescripciones, como por ejemplo: baja lenguas, electrodos para monitorización cardiaca, tensiómetro, estetoscopios, espéculos vaginales, gel para ultrasonografía, lámparas, termómetros, entre otros, de los cuales se venden con mayor frecuencia los electrodos, espéculos vaginales.

❖ **Descartables**

De esta línea los productos más vendidos son: guantes, descartable para sangre, descartable para suero y mascarillas.

❖ **Ortopedia e inmovilización**

En esta línea se manejan productos para la rehabilitación y de uso general entre los más vendidos se encuentran: vendas de gasa, vendas elásticas, huata quirúrgica y muletas.

❖ **Soluciones parenterales**

La empresa dispone de diferentes soluciones, entre las que más vende están: solución hartman, solución mixta, solución salina, solución dextrosa, agua destilada, entre otros.

❖ **Suturas**

Ofrecen productos para cierre de incisiones y heridas. Los productos que más comercializa son: crómico y nylon.

❖ **Terapia respiratoria y anestesia**

De esta línea los productos que más vende son: mascarillas para oxígeno.

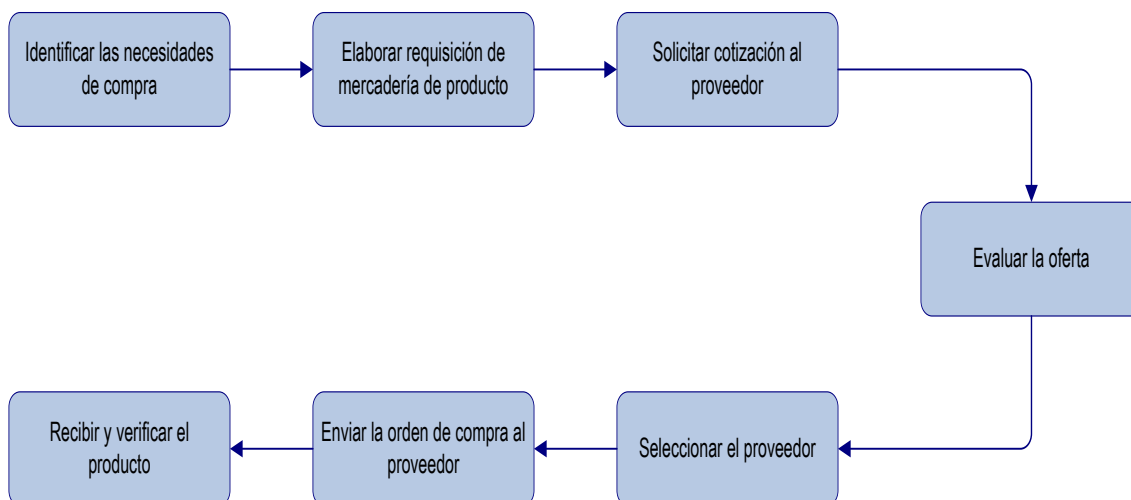
6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el caso de la empresa “EP Medical Business”, utilizan un canal directo (del vendedor al consumidor), donde no hay intermediarios, es decir que el vendedor es el encargado tanto de la comercialización como de transportar el producto al cliente; además cuenta con una sala de ventas donde el cliente puede adquirir de forma inmediata el producto requerido.

7. PROCESOS QUE REALIZA LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS”

PROCESO DE COMPRA

Figura 5. Fases del Proceso de compra

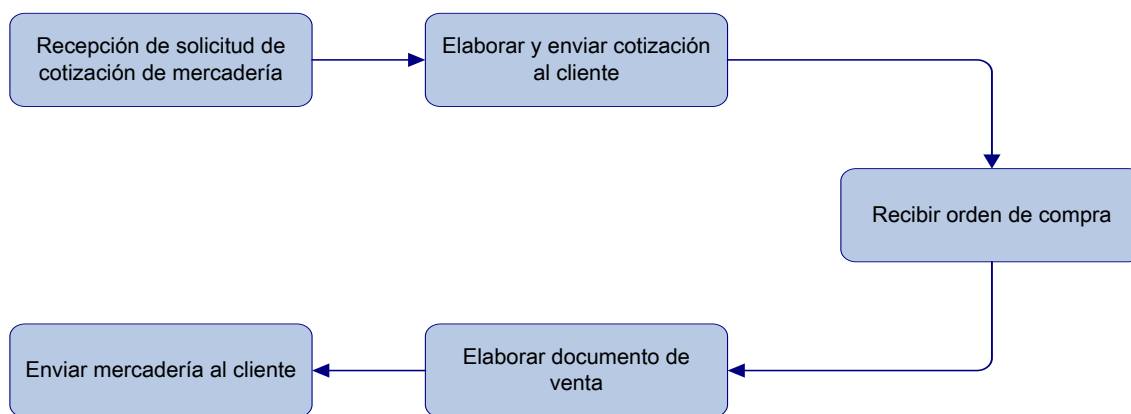


“EP Medical Business” como empresa organizada tiene que realizar diferentes actividades para poder adquirir o comprar los productos, teniendo como primer paso qué producto desea comprar, luego

elaborando la requisición de mercaderías al proveedor, a continuación se solicitan las cotizaciones para evaluar la mejor oferta y seleccionar el proveedor que le presente la mejor opción, se elabora y entrega la orden de compra al proveedor seleccionado, se pactan las condiciones de pago, y por último se recibe y verifica el producto por medio de comprobante de compra.

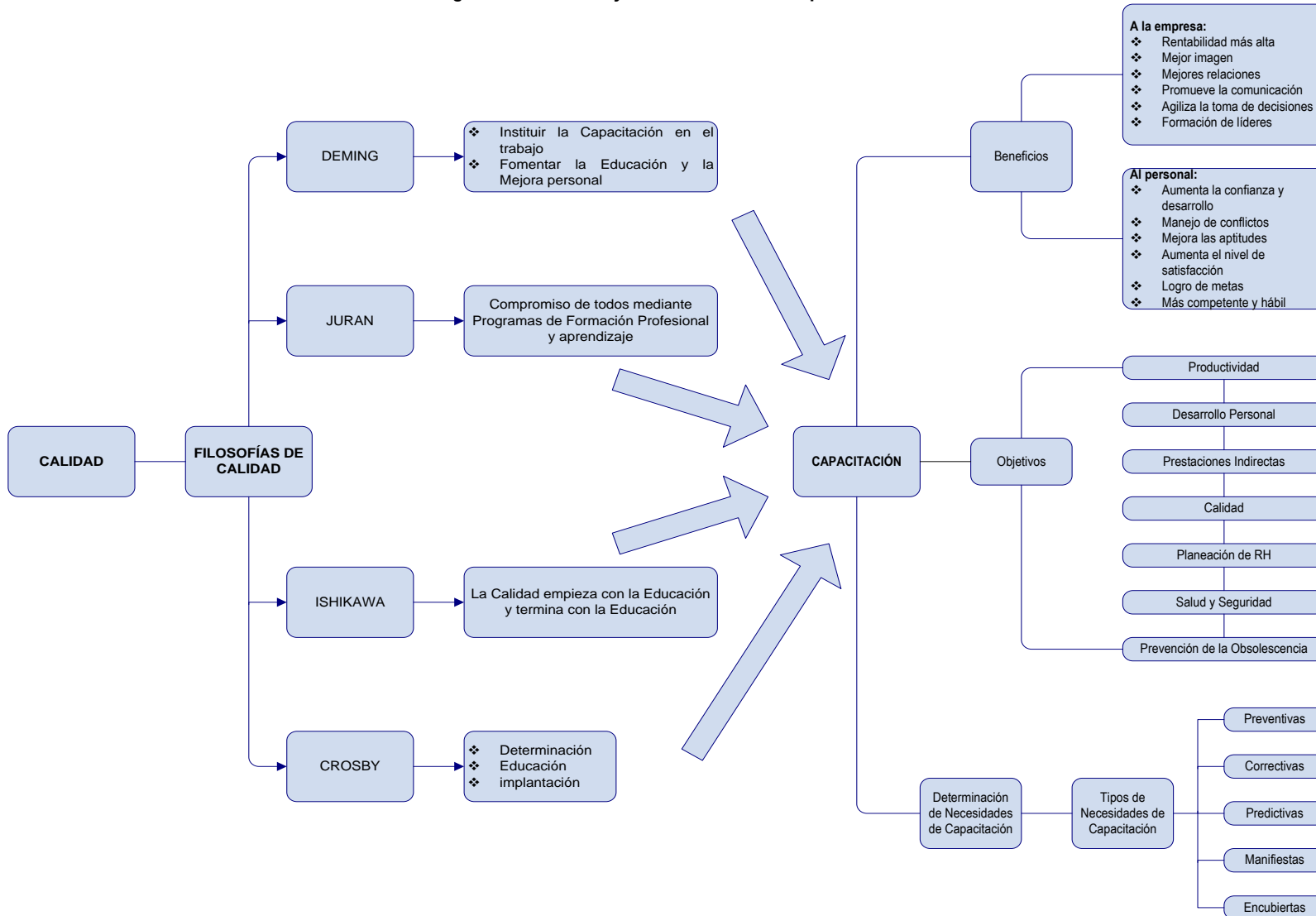
PROCESO DE VENTA

Figura 6. Fases del Proceso de venta



La empresa “EP Medical Business” tiene bien definido el proceso de venta, ya que el primer paso para las ventas es la recepción de solicitud de cotización de mercaderías, después se elabora y envía la cotización al cliente, enseguida se recibe la orden de compra, se verifica en bodega la existencia de mercaderías, si no existiera mercadería en bodega se realiza el proceso de compras; si hay mercaderías se elabora el documento de venta estipulando las condiciones de pago, por último se envía la mercadería requerida al cliente.

Figura 7. La Calidad y su relación con la Capacitación



Fuente: Elaboración del grupo de tesis

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que el recurso humano es el activo más importante y la base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Si la empresa busca mejorar el entrenamiento de sus colaboradores, es importante fijar objetivos y prioridades de capacitación y desarrollo; esto permitirá aprovechar mejor el esfuerzo, y servirá para alcanzar la calidad

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido entrenados.

Por ello, las inversiones en capacitación tanto redundan en beneficios para la persona como para la empresa, y las compañías que mayor esfuerzo realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados competitivos.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

La calidad comienza y termina con la educación. Cuando se habla de calidad estamos hablando de calidad en todos los sectores y actividades o procesos de la empresa, por tal motivo, hacer real dicha calidad implica capacitar a todo el personal de la empresa, incluyendo a todos los directivos. No importa cuál sea su nivel jerárquico o sector funcional, todos deben comprender el significado de la calidad, su importancia, y cómo hacerla realidad y mejorarla día a día.

La capacitación es una de las bases fundamentales para lograr la calidad, y constituye una de las herramientas y pilares del accionar preventivo. Aumentando los recursos destinados a la prevención disminuyen los costes por fallas internas y externas. Por tal razón la capacitación cobra una importancia fundamental a la hora de gestionar la calidad.

C. MARCO CONCEPTUAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL

El entorno competitivo actual exige a las empresas de todos los sectores de actividad un esfuerzo constante de mejora en muchos aspectos. Entre estos cabe mencionar el rediseño de procesos, la mejora de la productividad, la reducción de costes y la consecución de una buena calidad para mejorar la satisfacción de los clientes. Estos esfuerzos implican reconocer que la única forma de mantenerse y progresar es ofreciendo mejores productos y servicios, desde la perspectiva de los clientes, al menor coste posible. Como consecuencia de ello, muchas empresas están implantando programas de capacitación para lograr la calidad.

La capacitación está teniendo actualmente una importancia clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, cada vez más se requiere de personal que conozca "lo último" en los aspectos relacionados con sus actividades diarias.

El factor humano es el principal recurso de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de la misma. Las personas seguirán siendo el activo más valioso de una organización, por lo cual es muy importante promover la capacitación necesaria para realizar su trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización.

Ante esto, cada vez más empresarios, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

1. CALIDAD

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- ❖ Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- ❖ Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- ❖ Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- ❖ Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- ❖ Involucramiento del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.
- ❖ Identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- ❖ Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y el involucramiento de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: **Gestión** (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) **de la Calidad** (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) **Total** (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

1.1. CONCEPTOS DE CALIDAD

- ❖ La American Society for Quality (Sociedad Estadounidense para la Calidad) define calidad como: “un término subjetivo para el que cada persona tiene su propia acepción. Desde el punto de vista técnico, la calidad puede tener dos significados: (1) las características de un producto o servicio que le dan la capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas, y (2) un producto o servicio libre de defectos”.⁵

- ❖ Adecuación para el uso, satisfacción de necesidades del cliente.⁶

- ❖ Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajos costos, adecuado a las necesidades del mercado. (E. W. Deming).⁷

- ❖ Calidad es una determinación del cliente, basada en la comparación entre su experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos –sean éstos explícitos o implícitos,

⁵ Summers, Donna C.S. “Administración de la Calidad”. Pearson Educación, México, 2006. Pág. 60

⁶ Juran J.M. y Gryna F.M. “Análisis y Planeación de la Calidad”. Mc Graw Hill. Tercera Edición. México

⁷ Oakland John S., “Administración por Calidad Total”. Tercera Edición, Editorial Continental, S.A. de C.V. México Pág. 389

conscientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos–, que representa siempre un blanco móvil en los mercados competitivos. (Armand Feigenbaum).⁸

Por lo tanto el término calidad se comprende como: “el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva y beneficie al cliente con precios razonables”.

1.2. FILOSOFÍAS DE LA CALIDAD

Los líderes de las organizaciones eficientes han estudiado las teorías de administración de la calidad desarrolladas por gurús como W. Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, entre otros, buscando comprender mejor la filosofía que sirve de base para satisfacer los deseos de los clientes. Aún cuando los puntos de vista de cada uno de los especialistas mencionados difieren respecto de la creación de organizaciones eficientes, todos ellos aluden a los mismos elementos clave. Con el propósito de satisfacer a los clientes, las organizaciones deben:

- ❖ Determinar quiénes son sus clientes
- ❖ Establecer cuáles son los factores críticos de éxito que les permitirán responder a las necesidades y expectativas de sus clientes
- ❖ Implantar procesos efectivos que les permitan generar productos y servicios acordes con las necesidades de sus clientes.
- ❖ Enfocar sus esfuerzos en mejorar sus procesos y desarrollar métodos para evaluarlos.

⁸ Summers, Donna C.S. “Administración de la Calidad”. Pearson Educación, México, 2006. Pág. 60

- ❖ Desarrollar el nivel de compromiso y participación necesarios para alcanzar el éxito organizacional.

Buscando mejorar sus propios procesos y complacer a sus clientes, los líderes de las organizaciones analizan y aplican las ideas de especialistas en el tema de Calidad.

En la figura 8, podemos observar las definiciones del concepto Calidad de cinco especialistas, y las aportaciones de cada uno en el tema.

Figura 8. Especialistas en calidad y sus definiciones sobre el tema

Especialista	Definición de calidad	Conocido por
Deming	La calidad es multidimensional y debe definirse en términos de la satisfacción del cliente. Hay diferentes grados de calidad, dependiendo del cliente.	Catorce puntos para mejorar la calidad
Juran	Idoneidad de uso	Trilogía de la calidad: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de la calidad. 2. Control de calidad. 3. Mejora de la calidad.
Ishikawa	La calidad empieza con la educación y termina con la educación	Gráficas de control de procesos estadísticos. Diagrama causa-efecto. Círculos de calidad.
Crosby	Conformidad con los requerimientos. Es preciso definir la calidad para poder administrarla.	Cero defectos. Prevención no inspección
Feigenbaum	La calidad debe definirse en términos de la satisfacción del cliente. Debido a las necesidades cambiantes de los clientes, la calidad es multidimensional y dinámica.	Creador del concepto de Control Total de la Calidad

Fuente: Elaborado tomando como base, James R. Evans, "Administración y Control de la Calidad". Sexta Edición
1.2.1. LA FILOSOFÍA DEMING DE LA CALIDAD

La filosofía del doctor William Edwards Deming (1900-1993), se centra en la mejora continua en la calidad de los productos y servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio bajo el liderazgo de los directores. Afirmó que una calidad más alta lleva a una mayor productividad que, a su vez, da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo.

Deming destacó su creencia de que las prácticas administrativas autocráticas necesitaban un cambio radical y propuso catorce puntos para lograr la excelencia en la calidad.

Para efectos de nuestro estudio nos enfocaremos en los puntos seis y trece, ya que están relacionados al tema de capacitación.

El punto seis “**Instituir la capacitación en el trabajo**”, se refiere a que las personas son el recurso más valioso de una organización y que desean realizar un buen trabajo, pero a menudo no saben cómo. Es aquí donde la gerencia debe asumir la responsabilidad de ayudarles y una buena forma de hacerlo es capacitándolos. La capacitación no sólo da como resultado mejoras en la calidad y la productividad, sino que también elevan la moral de los trabajadores y sienten que la empresa les ayuda e invierte en su futuro. Además la capacitación disminuye las barreras entre los trabajadores y supervisores, incentivándolos para mejorar cada vez más.

El punto trece “**Fomentar la educación y la mejora personal**”, se refiere a una educación continua para el desarrollo personal. Las organizaciones deben invertir en su personal en todos los niveles para garantizar el éxito a largo plazo, y tienen la responsabilidad de mejorar la valía de la persona. Además el desarrollo del valor de la persona es un poderoso método de motivación.

1.2.2. LA FILOSOFÍA DE JOSEPH M. JURAN

Joseph M. Juran, (1904-2008) al igual que Deming creía que la solución ante la crisis de las empresas dependía de una nueva manera de pensar respecto de la calidad, que incluía todos los niveles de la jerarquía administrativa. La alta dirección en particular requiere de capacitación y experiencia en la administración para la calidad. Sin embargo, a diferencia de Deming, Juran no propuso un cambio cultural importante en la organización, sino que buscaba mejorar la calidad trabajando dentro del sistema con el que los directivos estaban familiarizados.

Las recomendaciones de Juran, se concentran en tres procesos de calidad principales, llamados la

Trilogía de calidad:

1. Planificación de la calidad.
2. Control de calidad.
3. Mejora de la calidad.

Juran expresó que debían comprometerse los trabajadores de todos los niveles, en la obtención de una mayor calidad, mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje.

Muchos aspectos de las filosofías de Deming y Juran son semejantes. El enfoque hacia el compromiso de la alta dirección, la necesidad de mejora, el uso de técnicas para el control de la calidad y la importancia de la capacitación son fundamentales para ambas filosofías.

1.2.3. LA FILOSOFÍA DE KAORU ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa (1915-1989), promovió una mayor participación de todos los empleados, desde la alta dirección hasta el personal de planta. Se dedicó a recopilar y analizar información real utilizando sencillas herramientas visuales, técnicas estadísticas y el trabajo en equipo como fundamentos para la implantación de la calidad total.

Ishikawa decía que la calidad empieza con la educación y termina con la educación.

Sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto, para efectuar análisis de causalidad, llamado en su honor Diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de los círculos de calidad.

1.2.4. LA FILOSOFÍA DE PHILIP B. CROSBY.

Los elementos fundamentales de la filosofía de la calidad de Philip B. Crosby (1926-2001), son determinación, educación e implantación. La determinación significa que los directores deben tomar en serio la mejora de la calidad. Todos deben entender que sólo se logra a través de la capacitación.

Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos.

Esto trae como consecuencia que los miembros de la organización estén de acuerdo con mejorar su actuación dentro de la empresa, y para lograr este cambio deberá capacitarse a todos los miembros, de esta manera todos hablarán el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.

1.2.5. LA FILOSOFÍA DE ARMAND FEIGENBAUM

Armand Feigenbaum (1920-) es considerado el fundador del movimiento de la calidad total. El doctor Feigenbaum definió el concepto de calidad con base en la experiencia real de los clientes respecto de un producto o servicio. Su obra más memorable, *Total Quality Control* (Control Total de la Calidad), publicado por primera vez en 1951 y actualizada de manera regular a partir de entonces, ha influido significativamente en las prácticas industriales.

El doctor Feigenbaum alienta a las compañías a eliminar el desperdicio –el cual menoscaba la rentabilidad– mediante la determinación de los costes asociados con no generar productos de calidad

A pesar de las diferencias entre las filosofías, cada una considera la calidad como clave importante para la competitividad en los mercados globales, considera que el compromiso de la alta dirección es una necesidad absoluta; demuestra que las prácticas de la administración de calidad ahorran dinero, recalca la necesidad de una mejora continua, reconoce la importancia del cliente y la necesidad de cambiar la cultura organizacional y sobre todo reconocen la importancia que tiene la capacitación en el camino hacia la calidad.

Las empresas comprometidas con una Calidad Total invierten de manera importante en capacitación. La capacitación es uno de los costes inicial mayores en una iniciativa de calidad total. Los líderes de la calidad –Deming, Juran y Crosby– promovieron activamente la capacitación hacia la calidad. Como se mencionó anteriormente dos de los 14 puntos de Deming, están dedicados a este tema.

En un entorno de Calidad Total, los empleados necesitan comprender la meta de satisfacer al cliente, que se les proporcione la capacitación y responsabilidades para la consecución de esa meta. La verdadera prueba de la eficacia de la capacitación está en los resultados. Mediante el establecimiento de una vinculación entre capacitación y resultados, las empresas pueden mostrar el impacto de la satisfacción del cliente y también identificar brechas en la capacitación.

2. CAPACITACIÓN

Uno de los temas de mucha importancia tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva, es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo y la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa; y por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implementación de acciones específicas de la organización para el normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, asimismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y la creatividad del colaborador.

En la actualidad, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de "dominio personal", que brinde servicios de responsabilidad y calidad.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los clientes, y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es preciso reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que beneficiará a la organización y a los miembros que la conforman. Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones clave para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

2.1. CONCEPTO, FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

CONCEPTOS

- ❖ Se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores. ⁹

- ❖ Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. ¹⁰

⁹ Dessler, Gary. "Administración de Recursos Humanos". Enfoque Latinoamericano. Segunda Edición. Pearson Educación, México 2004. Pág. 104

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. 2000. Pág. 557

- ❖ Proceso de enseñanza aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas de forma planeada y conforme a objetivos específicos.¹¹

Entonces puede decirse que capacitación es el proceso educativo que consiste en proporcionar los medios necesarios a las personas que les facilite el aprendizaje de nuevos conocimientos para el mejor desempeño de sus labores.

FINALIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en el personal al máximo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el empleado sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del empleado, la organización se vuelve más fuerte, productiva, competitiva y rentable.

¹¹ Pinto Villatoro, Roberto. "Proceso de Capacitación". México. Editorial Diana. 1994. Pág. 9

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los empleados aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les conviene tanto al empleado como a la empresa, por cuanto los empleados satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Entre los beneficios que proporciona la capacitación se pueden mencionar:

A la Empresa:

- ❖ Conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más importantes.
- ❖ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ❖ Crea mejor imagen.
- ❖ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ❖ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ❖ Se 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.

Al personal:

- ❖ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ❖ Fomenta la confianza y el desarrollo.

- ❖ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ❖ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ❖ Aumenta 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 o la ignorancia individual.
- ❖ La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

2.2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los objetivos de la capacitación deben estipular claramente los logros que se deseen. Es el momento de plantear los comportamientos y características que se quieren obtener en los participantes después de impartida la capacitación, de establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan.

Un objetivo de capacitación es una acción a tomar que declara lo que el empleado será capaz de hacer cuando complete la capacitación. Esa acción está directamente relacionada con la solución del problema.

Los objetivos requieren ser definidos para garantizar responsabilidades. Al determinar los objetivos de la capacitación, sus responsables deben definir los indicadores que les permitirán determinar si los programas han sido exitosos. Esto permitirá que la evaluación posterior de la capacitación sea mucho más relevante.

Los objetivos de la capacitación beneficiarán a la organización en temas como:

Productividad: Las actividades ayudan a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: Los programas de capacitación apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarias son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

Desarrollo Personal: En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de capacitación, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

En conclusión los objetivos que persigue la capacitación son los siguientes:

- ❖ Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- ❖ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- ❖ Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- ❖ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ❖ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de conocimientos apropiados.
- ❖ Mantener al personal permanentemente actualizado frente a los cambios tecnológicos que se generen, entre otros

3. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser:

- ❖ Satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes
- ❖ Prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

3.1. DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación se definen como: “carencia que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.”¹²

Son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.¹³

3.2. CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN¹⁴

POR EL MOMENTO EN QUE SURGE LA NECESIDAD

- ❖ PREVENTIVAS. Prepara a las personas para situaciones futuras.
- ❖ CORRECTIVAS. Solución de problemas manifiestos.

¹² Pinto Villatoro, Roberto. “Proceso de Capacitación”. Segunda Edición México. Editorial Diana. 1994. Pág. 62

¹³ Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”. Segunda Edición. Mc Graw-Hill, Colombia 2002. Pág. 310

¹⁴ Serrano, Alexis. “Administración de Personas”. Primera Edición. UCA, El Salvador 2007. Pág.116

- ❖ PREDICTIVAS. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y evitar desviaciones.

POR SU PERCEPCIÓN

- ❖ MANIFIESTAS. Se observan a simple vista. Son aquellas surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, la movilidad de las personas, por los cambios tecnológicos, establecimiento de nuevos estándares de actuación y otras.
- ❖ ENCUBIERTAS. Son más difíciles de detectar, ya que la persona se observa productivamente normal en su puesto de trabajo. La necesidad puede provenir de la falta y obsolescencia de conocimientos sobre alguna habilidad o destreza inherente en el puesto.

3.3. QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades.¹⁵

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.¹⁶

¹⁵ Pinto Villatoro, Roberto. "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial". Segunda Edición. Mc Graw-Hill. México. 2000. Pág. 52

¹⁶ Fernández Sánchez, Néstor. "Detección de Necesidades de Capacitación y Educación Continua. Un apoyo para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación". Universidad Nacional Autónoma de México

Por lo tanto se comprende que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es un proceso para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo.

3.4. PROCESO DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Entre las principales fases del proceso se pueden identificar:

1ª FASE. Determinación de la Situación Ideal

Que en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener información que defina la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- ❖ Descripción de puestos
- ❖ Manuales de procedimientos y de organización
- ❖ Proyectos estratégicos de la institución
- ❖ Nuevas o futuras necesidades de capacitación

Todo proceso, tiene un estándar de calidad óptimo. Por lo tanto primero se debe definir ese nivel de calidad para poderlo comparar con lo real y determinar acciones que tengan que ver con capacitación.

2ª FASE. Determinación de la Situación Real

Referida a los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener información que defina la situación real, es

recomendable obtener información sobre el desempeño del personal a través de instrumentos como son los cuestionarios, entrevistas, guías de observación, etc.

También se puede utilizar los reportes de desempeño, informes de productividad, buzón de quejas y sugerencias entre otros.

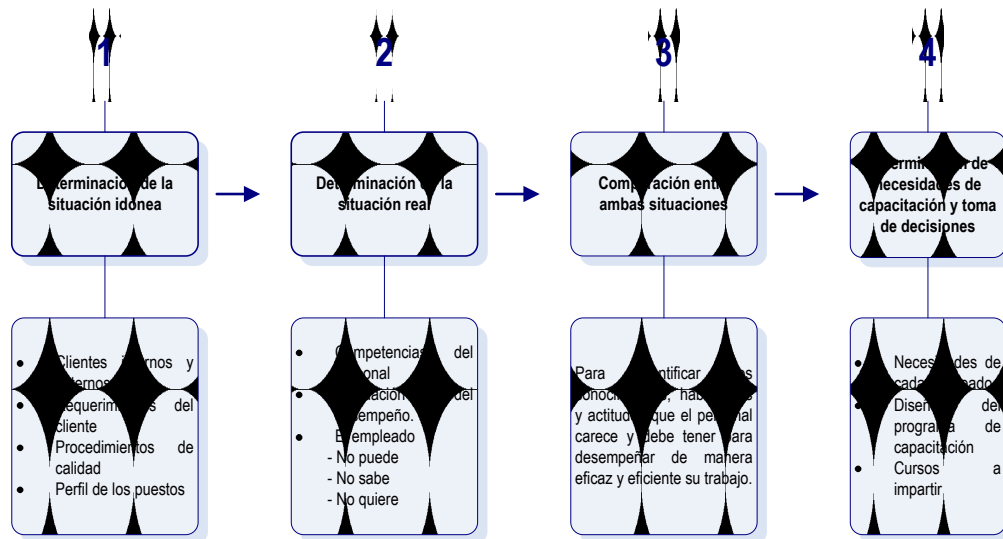
3ª FASE. Análisis comparativo entre la Situación Ideal y la Situación Real

Una vez identificadas las situaciones, se contrastan y se verifica la brecha que existe entre lo real y lo ideal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, esto exige un análisis relacional de todos los datos que se obtienen a través de los instrumentos de investigación con las fuentes documentales, como el perfil de puesto, normas de competencia, plan estratégico, etc.

4ª FASE. Determinación de Necesidades y Toma de Decisiones

Detectadas las necesidades de capacitación del personal, se define de qué manera se atenderán dichas necesidades, qué capacitación se deberá impartir, con quién, cuándo de acuerdo a prioridades. Toda esta información es parte de insumo que requiere para elaborar el informe del DNC, que no sólo incluye las necesidades detectadas sino también las alternativas o acciones a seguir para atenderlas.

Figura 9. Fases del proceso del DNC



Fuente: Elaborado tomando como base Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración moderna de personal. Fundamentos". Sexta edición

En conclusión, la organización debe establecer las competencias requeridas para cada una de las actividades que desarrolla y que afectan la calidad de sus productos; debe evaluar las competencias del personal que desempeña tales actividades y desarrollar planes para eliminar las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias existentes. La definición de necesidades debe incluir también el análisis de necesidades que pueden aparecer en el futuro.

3.5. BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

- ❖ Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- ❖ Identificar las características de estas personas.

- ❖ Conocer los contenidos en que se necesita capacitar.
- ❖ Establecer las directrices o planes y programas.
- ❖ Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- ❖ Identificar instructores potenciales.
- ❖ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ❖ Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

3.6. MÉTODOS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.¹⁷

Existen diversos métodos que ayudan a recopilar información para el diagnóstico de necesidades de capacitación, sin embargo los más utilizados son los que se detallan a continuación.

A. MÉTODO PUESTO-PERSONA

Es el método básico. Se determinan los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente el puesto. Se aplica a puestos operativos y en organizaciones donde no hay muchos puestos, ya que se debe realizar el análisis de cada persona.

B. MÉTODO POR OBJETIVOS

Es el método que sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no sólo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. La evaluación estará orientada a demostrar el aporte que la capacitación hace al logro de los objetivos generales y grupales.

¹⁷ Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. UCA, El Salvador 2007. Pág.111

C. MÉTODO POR PROBLEMAS

Este método se debe utilizar al encontrar problemas aún no resueltos. Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar problemas ocultos y manifiestos.

3.7. TÉCNICAS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ¹⁸

Para recopilar la información básica que permita conocer las necesidades de capacitación que existen en una empresa, se requiere de la utilización de técnicas de investigación, las que deberán realizarse siempre en función de los objetivos que se han determinado previamente; ya que éstos deberán estar orientados a la solución de problemas y a la satisfacción de las necesidades de la organización. Por tal motivo se debe elegir la técnica más adecuada, algunas de las técnicas más utilizadas son las siguientes:

3.7.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas, y en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de entrenamiento. Esta técnica es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal. Especialmente cuando estas habilidades son complejas.

¹⁸ Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. UCA, El Salvador 2007. Pág. 115

3.7.2. LLUVIA DE IDEAS

Un grupo de personas organizadas, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre un aspecto de interés. Se busca detectar las necesidades de capacitación existentes y el tipo de capacitación por desarrollar.

3.7.3. ENTREVISTA

Esta técnica consiste en obtener información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujeto al DNC (entrevistado). La clave de esta técnica está en el diseño de la entrevista para poder obtener la información necesaria y veraz con relación a un aspecto específico.

3.7.4. ENCUESTA

Tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos.

Una vez realizado el diagnóstico nos permitirá determinar cuáles son las necesidades de capacitación, lo que va a dar lineamientos generales, a partir de los cuales deberán corregirse las deficiencias que es necesario superar o modificar, y así diseñar el programa de capacitación a implementar.

Además es importante que antes de diseñar cualquier programa, conozcamos las necesidades existentes, lo que nos producirá beneficios, como conocer los antecedentes necesarios para la elaboración y ejecución de programas de capacitación, permitirá incrementar la productividad, ya que puede influir en la reducción del tiempo y coste, y en un aumento en la calidad de trabajo; asimismo, nos ayudará a obtener un desarrollo óptimo en los recursos humanos, al permitimos definir las necesidades de cada miembro, en cuanto a la capacitación y el desarrollo.

4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

4.1. PROGRAMA

Son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. ¹⁹

Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación. ²⁰

4.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Un programa de capacitación consiste en la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la elección y el diseño de los medios adecuados para conducción y evaluación del proceso institucional.

¹⁹ Pinto Villatoro, Roberto. "Proceso de Capacitación". Segunda Edición. México. Editorial Diana. 1994. Pág. 49

²⁰ Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. "Administración. Una perspectiva global". Onceava edición. Editorial Mc Graw-Hill. México 1998. Pág. 784

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se presenten durante su desempeño.

Éste repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Eleva su productividad: Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleados.

4.3. ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Luego de haber realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación, se integran los resultados y se elaboran los programas de capacitación que cubrirán las necesidades del personal acorde a los diferentes puestos. El programa de capacitación deberá contener la siguiente información:

- 4.3.1. Justificación.
- 4.3.2. Importancia.
- 4.3.3. Objetivos.
- 4.3.4. Políticas.
- 4.3.5. Perfil del facilitador.
- 4.3.6. Selección de métodos de enseñanza.
- 4.3.7. Descripción del programa de capacitación.
- 4.3.8. Módulos del programa de capacitación.
- 4.3.9. Presupuesto del programa de capacitación.
- 4.3.10. Evaluación y seguimiento.

4.4. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El objetivo es la definición clara del resultado que se espera de una función. Los objetivos son la razón propia de la capacitación y deberán establecerse y seguirse sin perderse de vista.

4.4.1. GENERALES

Corresponden a los objetivos del plan general en la organización. Un plan esta formado por varios programas de capacitación. Deben redactarse a partir de los objetivos del área a la que pertenece la capacitación. Su antecedente inicial deben ser los objetivos institucionales para un período determinado.

4.4.2. PARTICULARES

Estos se redactan después de hacer la DNC y se refieren a los objetivos de los diferentes programas que integran un plan. Describen los resultados esperados por las distintas áreas de la organización.

4.4.3. TERMINALES

Se refieren a los objetivos de los eventos de capacitación que forman parte de un programa. Los objetivos terminales se refieren a la conducta que debe tener el sujeto al término de la experiencia de capacitación. Este es uno de los puntos más importantes del proceso de capacitación.

En este capítulo se desarrolló las generalidades de la pequeña empresa y de "EP Medical Business", como antecedentes históricos, misión, visión, productos que distribuye entre otros.

Además se desarrolló el marco conceptual que sirve de base para el diseño del Programa de Capacitación.

La capacitación es parte integral de un programa amplio de administración de la calidad, ya que se enfoca en el desempeño humano, es decir, se pueden diseñar programas de capacitación, para promover un trabajo de mayor calidad.

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con los que se cuenta en la transformación de una empresa, y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.

Para que la capacitación se pueda aplicar con éxito, es necesario diseñar y poner en práctica programas específicos, mismos que deben apoyarse, en una clara determinación de necesidades, por lo que es urgente la tarea de determinar áreas críticas de capacitación en cada empresa.

Se concluye, que las pequeñas y medianas empresas están ante la disyuntiva de invertir en la capacitación de capital humano o perder los espacios y oportunidades de mercados locales o extranjeros.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS MÉDICO QUIRÚRGICOS”

En este capítulo se presenta la investigación de campo realizada en las pequeñas empresas de San Salvador dedicadas a la distribución de insumos médico-quirúrgicos.

La investigación se centra especialmente en la empresa “EP Medical Business”, ubicada en el municipio de San Salvador, del departamento de San Salvador, la cual se enfocó principalmente a detectar las necesidades de capacitación del recurso humano que labora en la empresa.

Para la realización de la investigación se tomó en cuenta los fundamentos teóricos planteados en el capítulo I.

El capítulo inicia con la importancia de la investigación, seguido del planteamiento de los objetivos que se persiguen con la misma y la descripción de la metodología utilizada.

Contiene además, la descripción del diagnóstico de las necesidades de capacitación de los empleados que laboran en la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones resultado de la investigación.

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las deficiencias y debilidades que presenta el recurso humano en el desempeño de sus funciones laborales representan un obstáculo en el proceso operativo de cualquier empresa y ello limita el logro de los objetivos empresariales.

Debido a que la participación del recurso humano es clave en la búsqueda de la mejora continua, la capacitación es una herramienta eficaz para su desarrollo.

El ambiente competitivo actual demanda un conocimiento más amplio de actividades y procesos innovadores, es por eso que la capacitación debe estar presente en los planes estratégicos.

Es importante, entonces, realizar una investigación que permita detectar limitaciones en el desempeño laboral del personal en la empresa “EP Medical Business”, y así plantear soluciones viables que solventen esta situación, lo cual contribuirá a lograr los objetivos de la empresa.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. GENERAL

Realizar una investigación sobre necesidades de capacitación, al personal que labora en la empresa “EP Medical Business”, con el propósito de detectar deficiencias y debilidades en el desempeño de sus labores.

B. ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico para determinar si la empresa cuenta con procesos definidos para la detección de necesidades de capacitación.
- ❖ Identificar las áreas que presentan mayores deficiencias para elaborar las recomendaciones que permitan mejorar las funciones laborales del personal.
- ❖ Conocer la opinión de los clientes acerca de la atención recibida por parte de los empleados de “EP Medical Business”, para identificar el grado de satisfacción de los clientes.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó utilizando el método inductivo-deductivo; que es un modelo de razonamiento que aborda un problema partiendo de lo particular a lo general, analizando las variables que influyen en el objeto de investigación.

Se realizó un estudio de 25 pequeñas empresas que se dedican a la distribución de insumos médicos, ubicadas en el municipio de San Salvador, y un diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación que tienen los empleados.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el estudio se utilizó el Nivel Descriptivo, el cual refleja de mejor manera las necesidades de capacitación de los empleados. La descripción fue de fuentes primarias porque se apoyó en datos clave, se hizo uso de entrevistas programadas, observación directa y encuestas para 25 empresas que se dedican a comercializar insumos médicos incluyendo a “EP Medical Business” (caso de estudio); y a los clientes de dichas empresas. Para las fuentes secundarias se utilizó la consulta de libros, tesis, revistas y el uso de Internet.

Las causas principales del problema sirvieron para elaborar un programa de capacitación integral que se adapte y solvete en mayor medida las necesidades de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos en el municipio de San Salvador.

B. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Para la obtención de datos mas confiables en la investigación se utilizaron las técnicas como entrevistas, encuestas y observación directa.

Entrevista

Esta técnica se utilizó con el fin de recopilar información relacionada con el tema en estudio. Este tipo de información se obtuvo a través de los gerentes de las empresas mediante un conjunto de preguntas debidamente ordenadas.

Encuesta

Para la obtención de datos por medio de esta técnica se utilizó el instrumento denominado cuestionario que fue estructurado por preguntas cerradas, las cuales contenían alternativas de respuestas, lo cual facilitó la recolección de información de los empleados de “EP Medical Business” y empresas dedicadas a la distribución de insumos médicos.

Observación Directa

Es una técnica que busca la interpretación de hechos que ocurren en el campo de investigación. Esto quiere decir que se hizo presencia en el lugar de investigación, en la cual se aplicó una observación directa de la realidad en la empresa para posteriormente realizar la interpretación de ésta.

C. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en 25 pequeñas empresas del municipio de San Salvador que se dedican a la distribución de insumos médicos, para el caso específico se tomó de referencia la empresa “EP Medical Business” ubicada en la calle San Antonio Abad, Condominios San Antonio, apartamento #7, San Salvador y la sucursal ubicada en 6ª calle poniente Edificio Suiza Centro, local 6, San Miguel.

D. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de nuestra investigación lo conformaron pequeñas empresas dedicadas a la distribución de insumos médicos del municipio de San Salvador.

La población fue dividida en dos sectores: Gerentes y el personal operativo que labora en dichas empresas.

E. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Debido a que no existen datos o registros de este rubro empresarial (distribución de insumos médicos), en la Dirección General de Estadísticas y Censos, en el Ministerio de Economía, en el Centro Nacional de Registros, en la Cámara de Comercio de El Salvador entre otros; se tomó como muestra las empresas competidoras de “EP Medical Business” que según datos proporcionados por el Gerente General lo constituyen 24 empresas. Constituyendo un total de 25 empresas incluyendo a “EP Medical Business”.

Se realizaron tres encuestas:

PERSONAL ENCUESTADO	NÚMERO DE PERSONAS
Dirigida a los mandos superiores	25
Dirigida a los empleados	25
Dirigida a los clientes	25
TOTAL	75

Además de encuestar a los mandos superiores se les realizó una entrevista para ampliar los datos que habían sido proporcionados en las encuestas.

Cabe mencionar que se tomó como muestra a un empleado operativo, de cada empresa, por el tamaño de las mismas que están constituidas por un número reducido de personal, teniendo como máximo diez empleados, además en la mayoría de las empresas solo cuentan con el propietario, secretaria y uno o dos vendedores desempeñando diversas funciones como por ejemplo el propietario desempeña las funciones de gerente y vendedor reduciendo así el tamaño de la muestra.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

A. Alcance

Para el desarrollo de la investigación se contó con el apoyo de los mandos superiores de las pequeñas empresas dedicadas a la distribución de insumos médicos, quienes proporcionaron información adicional a la obtenida por medio de las técnicas utilizadas; que contribuyó a fortalecer el diagnóstico.

B. Limitaciones

En cuanto a la entrevista a los jefes del departamento o mandos superiores, hubo demora al permitirnos realizarla, esto debido a la poca disponibilidad de tiempo con el que cuentan por sus múltiples ocupaciones.

En la figura 10 podemos observar un listado de las empresas donde se realizaron las encuestas.

Figura 10. Lista de las empresas encuestadas

EMPRESAS DONDE SE REALIZARON LAS ENCUESTAS	
1. ACTIMER, S.A. DE C.V.	14. MANUFACTURAS FERNANDEZ, S.A. DE C.V.
2. CASTILLO LANE MEDICAL, S.A. DE C.V.	15. MEDI-SHOP, S.A. DE C.V.
3. D'MEDIC, S.A. DE C.V.	16. MUINSE Y CIA.
4. DIMPE	17. NOVAMED, S.A. DE C.V.
5. DIPROMEQUI	18. PROVEEDORES MÉDICOS Y DE INSTRUMENTAL
6. DISMED, S.A DE C.V.	19. RASEGO, S.A. DE C.V.
7. EP MEDICAL BUSINESS	20. REPRESENTACIONES MÉDICAS, S.A. DE C.V.
8. EQUIFARMA, S.A. DE C.V.	21. RIMED, S.A. DE C.V.
9. GRUPO QUIENSA	22. SALMED, S.A. DE C.V.
10. HOSPIMEDIC, S.A DE C.V.	23. SERVICIOS QUIRÚRGICOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
11. ICOMED, S.A. DE C.V.	24. TIENDA MÉDICA
12. INSUMED, S.A. DE C.V.	25. ULMED, S.A. DE C.V.
13. LABORATORIOS CAPITOL	

Fuente: Elaboración del grupo de tesis

5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Tabulación

Consiste en una distribución de frecuencias que permita describir los datos recolectados por medio de los cuestionarios entre los empleados y clientes de las empresas que se dedican a la distribución de insumos médicos.

Análisis, Interpretación y Presentación de Datos

La presentación de datos se realizó a través de cuadros estadísticos donde se ubicó la pregunta, objetivo de la pregunta, respuestas, frecuencia absoluta, frecuencia porcentual.

Posteriormente se efectuó el análisis de los datos y la interpretación de los resultados obtenidos.

A. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Recolección de Datos

La estrategia que se utilizó para la recolección de datos, se muestra en el siguiente procedimiento:

- ❖ Se solicitó el permiso a los gerentes o encargados de las diferentes pequeñas empresas dedicadas a la distribución de insumos médicos, para entrevistar a los empleados y a los clientes que requieren de los productos de las empresas.

- ❖ Se acordó cita con las autoridades o mandos superiores de las pequeñas empresas dedicadas a la distribución de insumos médicos para realizar la entrevista.

Tabulación de Datos

Previo a la tabulación se realizó una depuración de los datos que luego se codificaron y procesaron manualmente auxiliándose de la estadística descriptiva; posteriormente se importaron en cuadros tabulares simples como el siguiente:

Pregunta N° _____

Objetivo: _____

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Total		

En donde:

- ❖ **Alternativas:** Categorías de selección
- ❖ **Frecuencia:** Número de veces que se repite la categoría
- ❖ **Frecuencia Porcentual:** Es el porcentaje relativo a la frecuencia y se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$F\% = \frac{F \times 100}{N}$$

Análisis de Datos

Se realizó un análisis individual por pregunta y uno general, centrándose en la medición de las variables; describiendo y sintetizando cada uno de los datos obtenidos mediante la distribución de frecuencia y porcentaje; para posteriormente presentar los resultados de forma narrativa.

6. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El marco de acción de este trabajo, se delimita a las pequeñas empresas que se dedican a la distribución de insumos médicos.

Para realizar el diagnóstico de las pequeñas empresas dedicadas a la distribución de insumos médicos fue necesario utilizar una serie de técnicas de investigación como:

- ❖ La encuesta y entrevista, para tal actividad los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios, tanto para empleados como para los clientes, una guía de preguntas para los mandos superiores.
- ❖ Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- ❖ Análisis de la Mezcla de Mercadeo “4 P’s” (Producto, Precio, Plaza y Promoción)
- ❖ Análisis de la cartera de productos (Matriz Boston Consulting Group)

En vista de que los resultados de las encuestas y entrevistas eran muy escuetos para realizar un diagnóstico se hizo necesario utilizar técnicas que permitieran un análisis más profundo como el FODA, 4 P’s, Matriz BCG.

El análisis FODA lo utilizamos para: a) Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, b) que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y c) permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Por otra parte, la Mezcla de la Mercadotecnia (4 P’s) es una herramienta fundamental para el desarrollo de las empresas, sin importar su tamaño, ni su situación en el mercado. Se utilizó porque

representa los aspectos esenciales que las empresas deben analizar para poder diseñar sus estrategias de competencia, pues si se definen adecuadamente las 4 P's de la empresa, nos permite ofrecer una línea de productos y servicios que tendrán una buena aceptación por parte de los clientes. La matriz BCG se utilizó porque permite a los empresarios decidir en que áreas se debe invertir, dejar de invertir de acuerdo a la posición que tengan sus productos.

Los resultados de las encuestas y entrevistas se detallan de la siguiente manera:

Se determinó que la mayoría de empleados encuestados no conocen si la empresa cuenta con un programa de capacitación (ver anexo 3, cuadro 11). Asimismo los gerentes encuestados manifestaron que en sus empresas no cuentan con programas de capacitación (ver anexo 1, cuadro 1).

El 36% de empresas encuestadas realizan Detección de Necesidades de Capacitación (ver anexo 1, cuadro 2) y manifestaron que el encargado de efectuar este proceso es el encargado de Recursos Humanos (ver anexo 1, cuadro 3), debido a que no cuentan con recursos económicos para contratar personal que se encargue exclusivamente de este proceso.

Para ejecutar la DNC las empresas utilizan los modelos Evaluación del desempeño y En base a problemas (ver anexo 1, cuadro 4), y las técnicas más utilizadas son la entrevista y la encuesta (ver anexo 1, cuadro 5). La frecuencia con la que realizan la DNC el 28% de las empresas es cada año (ver anexo 1, cuadro 6). La respuesta se debe generalmente al hecho de que las planificaciones de todas las áreas se presentan en los últimos días de cada año debido a que están sujetas a los presupuestos que también se elaboran anualmente (ver anexo 3, pregunta 2).

Según los gerentes y empleados el área o departamento que requiere mayor atención cuando se realiza la DNC es el de Ventas (ver anexo 1, cuadro 7 y anexo 3, cuadro 19), esto se debe a la naturaleza misma de las empresas que se dedican a comercializar sus productos. Y los temas que tienen mayor relevancia son la falta de comunicación efectiva dentro de la empresa y personal desmotivado (ver anexo 1, cuadro 8)

De acuerdo a los resultados de la investigación la mayoría de los encuestados prefiere que quien imparta las capacitaciones sea personal externo, ya que según ellos, éste cuenta con mayores conocimientos en esta área (ver anexo 1, cuadro 9 y anexo 3, cuadro 24)

Las empresas realizan evaluaciones para determinar si la capacitación cumplió con los objetivos (ver anexo 3, cuadro 26) y la manera como lo hacen es analizando los resultados actuales y comparan con períodos anteriores (ver anexo 1, cuadro 10).

Los empleados aseguran que si han tenido algún tipo de capacitaciones en el tiempo de permanencia en sus empresas, aclarando que estas fueron muy esporádicas y cortas.

Sin embargo una buena proporción no reciben ningún tipo de capacitación, es negativo que en este tipo de empresas, se descuide uno de los mecanismos de desarrollo profesional (ver anexo 3, cuadro 14). El personal sugiere, algunas de las áreas que les interesaría conocer o reforzar, entre ellas se encuentran: Ventas, Servicio y atención al cliente (ver anexo 3, cuadro 19).

Muchas de las personas encuestadas (68%) consideran que al contar con un programa de capacitación en la empresa este contribuiría a aumentar la eficacia y tener mejores relaciones entre empresa y empleado (ver anexo 3, cuadro 12). Esto conlleva a un mejor desempeño en sus puestos

de trabajo ya que aprende nuevos métodos y actualiza sus conocimientos (ver anexo 3, cuadro 13), lo cual se traduce en entregar productos de calidad al cliente.

Las empresas brindan capacitación a sus empleados cuando estos son contratados y ejecutan por primera vez el trabajo, lo cual desarrolla las habilidades y mejora el desempeño del personal, sin embargo no realizan capacitaciones en forma periódica (ver anexo 3, cuadro 15).

De acuerdo al resultado de la investigación los empleados han recibido capacitación a través de los siguientes métodos: Capacitación en el trabajo, Charlas expositivas y conferencias (ver anexo 3, cuadro 17). La temática que desarrollaron en las capacitaciones han sido: Técnicas de ventas, estrategias de mercadeo y conocimiento de los productos (ver anexo 3, cuadro 16).

Los empleados que respondieron no haber recibido capacitación consideran que las razones son que en las empresas no existen programas de capacitación, no hay interés por parte de las empresas en implementar un programa ya que no toman en cuenta la opinión del personal (ver anexo 3, cuadro 18).

Debemos mencionar que dentro de la organización se considera que es importante aplicar la calidad en aspectos administrativos tales como: en la capacidad del personal, en los servicios y en los recursos técnicos y tecnológicos (ver anexo 3, cuadro 27).

PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

Se realizó un cuestionario dirigido a los usuarios que realizan compras en el departamento o salas de ventas, ya que se relacionan con la prestación de servicios, se determinó la opinión de éstos respecto al servicio ofrecido por los empleados de las pequeñas empresas, se tomó como muestra un cliente

por cada establecimiento, debido a que estas empresas tienen muchos clientes en común y esto contribuyó para no tener duplicidad de resultados.

Los resultados encontrados se detallan de la siguiente forma:

Actitud de los Empleados

A pesar de muchos de los inconvenientes que les suceden a los clientes, para solicitar los productos a las pequeñas empresas que comercializan los insumos médicos, la mayor parte de los usuarios encuestados (44%), consideran que algunas veces si cumple el personal las expectativas de los clientes, un 40% de los usuarios consideran que si les ayuda a resolver los diferentes inconvenientes y un 16% contestó que no le satisfacen con sus inquietudes o problemas a la hora de adquirir los productos (ver anexo 4, cuadro 28).

El 48% de los clientes menciona que la característica que más recuerda del personal, al momento de brindarle el servicio o atenderlos fue: amabilidad e interés, esto indica que existe actitudes positivas hacia los compradores, pero un 36% dijo que solo lo atendieron por compromiso por lo que se concluye que los clientes tienen una mala percepción de la atención que brinda el personal de las pequeñas empresas que se dedican a la comercialización de insumos médicos (ver anexo 4, cuadro 29).

Servicios

Las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos necesitan un medio que permita expresar las quejas u opiniones de los usuarios acerca del servicio; el 84% de los clientes encuestados opina que en las empresas debería existir un buzón que cuente con hojas de sugerencias, por otra parte un 16% de usuarios opina que prefiere expresarse en forma verbal (ver anexo 4, cuadro 30).

Un 36% de los clientes, opina que el grado de conocimiento que tienen los empleados con respecto a los productos es bueno, sin embargo un 44% considera que el conocimiento de los empleados es regular, lo cual significa, que correspondería mejorar el conocimiento de los empleados con respecto a los productos que se comercializan para que los clientes se sientan satisfechos (ver anexo 4, cuadro 32).

El factor tiempo en la entrega de los productos según los clientes es muy importante; un 40% manifestó que recibe los productos en dos días y un 12% se le hace la entrega en tres días, por lo que se concluye, que las empresas tendrían que desarrollar planes que le permitan hacer efectiva la entrega de los productos en un menor tiempo ya que los productos son de primera necesidad para clínicas y hospitales pero también cabe mencionar que los clientes están conscientes de que muchas de estas empresas tienen sus políticas de entrega de los productos (ver anexo 4, cuadro 33).

6.1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Para realizar el diagnóstico empresarial se elaboró un análisis que ampliara la información recolectada a través de las encuestas, se realizó un análisis FODA de “EP Medical Business”, un análisis de la Mezcla de Mercadeo (“4 P’s”: Producto, Precio, Plaza y Promoción), además se elaboró la Matriz de crecimiento de participación de las diferentes líneas de productos que comercializa la empresa.

6.1.1. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA “EP MEDICAL BUSINESS”

Figura 11. FODA de EP Medical Business

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Buen posicionamiento en el mercado de la zona oriental de El Salvador (San Miguel, Usulután, La Unión)	Importaciones de los productos a menores costes	No se implementan Programas de Capacitación.	Aparición de otras empresas en el mercado, ofreciendo a menores costes por ser productores directos.
Distribución de dos marcas de productos estrella (3M y Baxter)	Existe un mercado no atendido o descuidado por las demás empresas del rubro en el que puede incursionar la empresa	No buscar nuevos mercados, no posee una planeación anual de nuevos clientes	Incremento de la inseguridad, ya que muchos clientes deciden cerrar sus clínicas
Acuerdos entre pequeños empresarios para vender productos que son distribuidos por ellos en la zona oriental como co-distribuidores	Asegurar que otros empresarios con los que existen acuerdos no incursionen en el mercado de la zona oriental del país	Por ser una empresa constituida por familiares, se limitan a contratar a personas del grupo familiar sin importar la idoneidad del personal.	Al observar los pequeños empresarios que es rentable el mercado de la zona oriental pueden incursionar en éste
		El personal no está comprometido con la razón de ser de la empresa y cada quien hace lo que quiere.	
		La gestión administrativa se realiza de forma empírica, no cuentan con procesos definidos, estructura organizativa, no existe misión, visión, no existen manuales para respaldar las funciones y actividades.	

Fuente: Elaboración del grupo de tesis

Una vez identificadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa “EP Medical Business”, se concluye lo siguiente:

En relación a las Fortalezas, “EP Medical Business” tiene un buen posicionamiento en el mercado de la zona oriental del país, porque distribuye dos marcas de productos estrella (3M y Baxter), además el propietario posee experiencia en el área de ventas, esto le permite abastecer a los clientes de forma satisfactoria brindándoles productos de la mejor calidad a precios competitivos. También existen acuerdos de palabra (no documentados), entre pequeños empresarios para vender productos que son distribuidos por ellos.

Entre las Oportunidades que tiene “EP Medical Business” están las importaciones que le permita adquirir los productos a un menor coste y así poder obtener mayores márgenes de ganancia, además existe un mercado descuidado por otras empresas del rubro en el país, esto puede facilitar a la empresa a su expansión apoyándose de una buena gestión administrativa.

“EP Medical Business”, tiene muchas Debilidades, las cuales son: en la empresa no implementan Programas de Capacitación, esto conlleva a un personal limitado en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar efectivamente sus labores, no posee una planeación anual de nuevos clientes se ha estancado en el mercado ya que no tiene una visión estratégica de incursionar en otras zonas del país. Por ser una empresa constituida por familiares se ha limitado a contratar personal del grupo familiar no importándole la idoneidad del empleado, desaprovechando recurso humano calificado que podría dar mejores resultados a la empresa, además el personal no está comprometido con la razón de la empresa y cada quien hace lo que quiere.

La gestión administrativa se realiza de forma empírica, no cuentan con procesos definidos, estructura organizativa, no existe misión, visión, no existen manuales para respaldar las funciones y actividades.

En cuanto a las Amenazas: existe una potencial aparición de otras empresas en el mercado ofreciendo los mismos productos a menores costes, pérdida de clientes por cierre de sus clínicas debido al incremento de la inseguridad en el país, entre otras.

6.1.2. ANÁLISIS DE LA MEZCLA DE MERCADEO (4 P'S)

A continuación se explicará la aplicación de las 4 P's de la empresa "EP Medical Business". Estas se dividen de la siguiente manera:

Producto: Se refiere a la combinación de bienes que la empresa ofrece al mercado meta.

"EP Medical Business" ofrece productos relacionados a la actividad médica, específicamente el mercado que abastece son hospitales nacionales, privados y clínicas privadas y toda persona que requiera este tipo de productos.

La empresa vende una variedad de líneas de productos, las más sobresalientes son:

- ❖ Asepsia, desinfección y esterilización
- ❖ Agujas, bisturí y jeringas
- ❖ Cuidados de la piel y curaciones
- ❖ Catéteres, sondas y tubos
- ❖ Diagnóstico
- ❖ Descartable
- ❖ Ortopeda e inmovilización
- ❖ Suturas
- ❖ Soluciones parenterales
- ❖ Terapia respiratoria y anestesia

Precio: Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

“EP Medical Business” establece precios de acuerdo a sus costos de adquisición, procurando mantener precios competitivos en el mercado.

❖ Descuento.

“EP Medical Business”, ofrece un 5% de descuento a aquellos clientes que adquieren mercadería con valor de \$1,000 dólares o más.

❖ Periodo de pago.

La empresa utiliza periodos de pago a sus proveedores de 30 días, contando desde la fecha de entrega de los productos

❖ Condiciones de créditos.

La empresa “EP Medical Business” distribuye sus productos en hospitales públicos, privados, clínicas privadas ofreciendo un plazo de 30 días para hacer efectivo los cobros

Promoción: Comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

La empresa no invierte en publicidad:

❖ No cuentan con página web

❖ No se anuncian en las Páginas Amarillas ni en medios de comunicación masiva como en televisión, radio y prensa escrita.

❖ No utilizan otros medios como: folletos, hojas volantes, etc.

Esto genera desventaja con los competidores, pues algunos de ellos si se valen de estos medios para anunciar sus productos.

La manera de darse a conocer en el mercado es por medio del propietario y los vendedores que se encargan de ir directamente donde los clientes.

Plaza: Incluye las actividades de la empresa que pone el producto a disposición de los consumidores meta.

❖ Canales de distribución

El canal de distribución que utiliza “EP Medical Business”, es la venta directa, ya que cada vendedor llega a ofrecer el producto a los diferentes hospitales y clínicas del país.

❖ Cobertura.

La empresa cuenta con una cobertura del 30%, ya que distribuye sus productos mayormente en la zona oriental del país.

❖ Transporte.

“EP Medical Business”, se encarga de distribuir sus productos de forma directa a través de los vendedores que realizan la entrega al lugar más conveniente para los clientes, también algunos clientes que adquiere los productos en la sala de ventas ubicada en San Miguel deben trasladarlos por sus propios medios, cuando éstos no son grandes cantidades.

Al realizar la mezcla de mercadeo (4 P's) se determinó que con respecto al Producto la empresa tiene una diversidad de líneas lo cual le permite satisfacer las necesidades de los clientes.

En cuanto al Precio, éste se determina tomando en cuenta los costes de adquisición procurando mantener precios atractivos para los clientes.

La empresa tiene una gran deficiencia con respecto a la Promoción ya que no invierte en ningún tipo de publicidad, lo cual la pone en desventaja ante otras empresas que dan a conocer sus productos y servicios, esto ha influido en que la empresa no tenga expansión.

En relación a la Plaza el mercado de distribución de los productos es bien limitado debido a que solo cubren la zona oriental del país dejando descuidado la mayor parte del país.

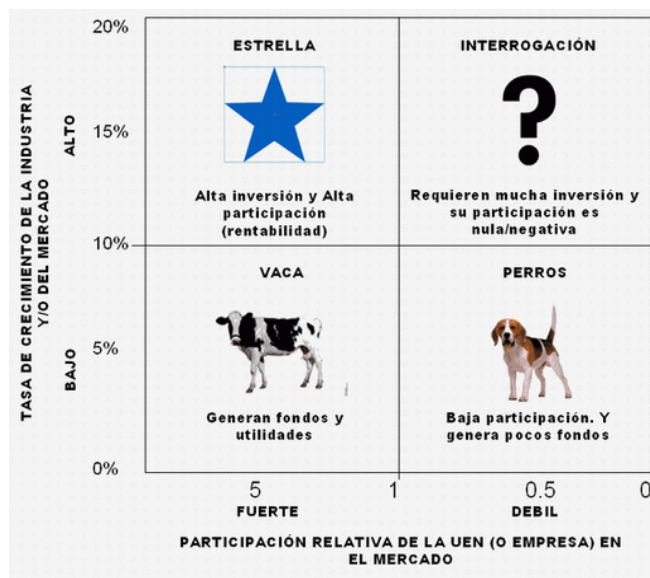
6.1.3. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

Normalmente, la mayoría de las empresas no se arriesgan a apostar por un único producto y ofrecen al mercado toda una gama de productos más o menos relacionados. Al conjunto de productos que explota una empresa se le denomina cartera de productos.

Dado que cada producto se encontrará en un lugar distinto en su ciclo de vida, conviene estudiar el conjunto de productos no se dé el caso, por ejemplo, que todos los productos entren en declive simultáneamente. Al contrario, si una empresa detecta una fuerte dependencia de un producto determinado, tal vez, convenga introducir nuevos productos para compensar los riesgos de cada uno de ellos. A veces se usan los recursos generados por un producto para desarrollar otros.

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP

Si tomamos en consideración dos dimensiones para clasificar los productos de una empresa, siendo estas el crecimiento que experimenta el mercado del producto y la posición de la empresa respecto a la competencia, los productos se pueden clasificar en cuatro categorías principales:



Fuente: www.emagister.com/bcg

Figura 12. Matriz de los productos de “EP Medical Business”

<p style="text-align: center;">Productos Estrella</p> <p>Línea de Cuidados de la Piel y Curaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cintas quirúrgicas 	<p style="text-align: center;">Productos Incógnita</p> <p>Línea de Diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estetoscopios • Tensiómetros
<p style="text-align: center;">Productos Vaca</p> <p>Línea Asepsia, Desinfección y Esterilización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcohol desnaturalizado • Antiséptico de manos <p>Línea Descartables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mascarillas, gorros, guantes <p>Línea Soluciones Parenterales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agua destilada • Solución Dextrosa • Solución salina 	<p style="text-align: center;">Productos Perro</p> <p>Línea Catéteres, Sondas y Tubos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catéter intravenoso • Sonda de succión • Tubo endotraqueal

Fuente: Elaboración del grupo de tesis a partir de información proporcionada por el propietario de la empresa

Productos "estrella"

Si se ha alcanzado una buena posición competitiva y el mercado está en crecimiento, el producto se llama "estrella". Sin embargo no necesariamente el producto estrella aporte recursos netos a la empresa pues, tal vez se requieran mayores esfuerzos en mantener la posición frente a la competencia.

Para el caso de “EP Medical Business su producto estrella es la línea de cuidados de la piel y curaciones específicamente las cintas quirúrgicas, ya que generan a la empresa grandes cantidades de efectivo.

Productos "incógnita"

Cuando se da simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado por ejemplo al introducir un nuevo producto, no se conoce el posible éxito del producto. Se dice que es un producto "incógnita" y no queda más remedio que aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia.

Para "EP Medical Business" el producto incógnita es la línea de diagnóstico porque tiene altas demandas de efectivo y genera bajos retornos debido a la baja participación de mercado.

Productos "vaca"

Si el crecimiento del mercado se vuelve más lento la empresa pueden empezar a recoger recursos de su producto si ha conseguido mantener una buena posición competitiva. Como el mercado no requiere una elevada inversión para su desarrollo y el producto es aceptado, la empresa puede recoger sus frutos.

Son el sustento de la empresa y para "EP Medical Business" lo constituye las líneas: asepsia, desinfección y esterilización, descartables, soluciones parenterales.

Productos "perro"

Si en un mercado de lento crecimiento la empresa pierde su posición frente a la competencia tendrá lo que se llama un producto "perro". Dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado el producto no hace otra cosa que consumir recursos que podrían dedicarse a otras labores. Es un buen momento para plantearse si seguir con el producto o eliminarlo de la cartera.

Para "EP Medical Business" los productos perro son los que constituyen la línea catéteres, sondas y tubos, ya que tienen escasa participación en las ventas y por lo tanto generan muy pocos ingresos.

Al efectuar el análisis de la cartera de productos utilizando la Matriz Boston Consulting Group, se determinó que la empresa está bien posicionada en parte gracias a los productos “vaca”, ya que estos le generan más ingresos a la empresa y procuran mantener existencias de estos productos para no dejar de abastecer al mercado debido a que están en constante rotación. También la empresa debe esforzarse más para convertir los productos “perro” en productos “vaca”, haciendo promoción para dar a conocerlos, porque si no se llegasen a vender generarían una carga para la empresa.

Como se mencionó anteriormente la empresa ofrece una diversificada línea de productos, por lo tanto como es una pequeña empresa con deseos de superación se ve obligada en la necesidad de poner mucho cuidado a todos los productos y dar a conocer todas las líneas que distribuye.

7. CONCLUSIONES

- ❖ No existe un Programa de Capacitación con enfoque de Calidad Total para generar competitividad en las pequeñas empresas dedicadas a la distribución de insumos médicos, lo que crea una excelente oportunidad para el diseño de uno.
- ❖ Las empresas no cuentan con un área de capacitación, lo que limita el desarrollo del personal.
- ❖ En relación al servicio, el problema se manifiesta en el tiempo de entrega de los productos, esto debido a una serie de variables como: indisponibilidad de recursos, procesos ineficientes.

- ❖ Las necesidades de capacitación que presenta el personal de las pequeñas empresas dedicadas a la distribución de insumos médicos se encuentran relacionados con temas como: Calidad, Ventas, Servicio y atención al cliente y Relaciones Personales
- ❖ La mayoría de los empleados prefieren a personal externo para que brinden la capacitación ya que consideran que son las personas adecuadas y con los conocimientos idóneos para poder capacitar.
- ❖ En las empresas no existe un plan de evaluación para los programas de capacitación dirigidos a los empleados.
- ❖ Existen deficiencias al momento de recibir las insatisfacciones o quejas de los usuarios, debido a la falta de continuidad en los medios de recolección de información generada por el cliente.

8. RECOMENDACIONES

- ❖ Diseñar un Programa de Capacitación con enfoque de Calidad Total para generar competitividad en las pequeñas empresas dedicadas a la distribución de insumos médicos-quirúrgicos.
- ❖ Determinar un área o encargado de capacitación que contribuya al desarrollo del personal.

- ❖ Diseñar objetivos orientados a la Calidad en el Servicio, proporcionando una guía que les permita a los empleados trabajar en función de las necesidades de los clientes y en las metas de las empresas.
- ❖ Brindar capacitaciones a los empleados en las diferentes áreas que estos desempeñan y con base a necesidades de capacitación con el fin de que se desarrollen en forma más eficiente en sus tareas.
- ❖ Se recomienda contratar los servicios de empresas dedicadas a la capacitación para obtener mejores resultados.
- ❖ Crear un sistema de evaluaciones al finalizar un programa de capacitación, para determinar si los objetivos planteados se cumplieron.
- ❖ Diseñar los instrumentos de recolección de comentarios, inconformidades o quejas de los clientes y hacerlo de su conocimiento, para que no se crea que es un medio inútil de hacerse escuchar.

Al realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en las pequeñas empresas se observó que no existe ningún tipo de interés en el tema ya que ellas no realizan DNC, al no realizar DNC estas se estancan y no se dan cuenta de las necesidades reales de los empleados.

El recurso humano necesita de mucha orientación y capacitación para desempeñarse en sus puestos de trabajo, al tener un personal obsoleto y no estar actualizados con los cambios y conocimientos que en la actualidad se están generando, las organizaciones dejan de ser productivas y por lo tanto no existe un crecimiento económico que perjudica a muchas pequeñas empresas y las puede llevar a la quiebra.

La empresa “EP Medical Business” ha mostrado un alto crecimiento en tanto a sus operaciones pero sus empleados no tienen el conocimiento o las habilidades necesarias para hacer crecer el mercado de la empresa lo cual ha limitado a desarrollarse en la zona oriental del país.

En este capítulo se ha realizado un reconocimiento detallado del porqué las pequeñas empresas y en especial “EP Medical Business” tendrían que contar un Programa de Capacitación que les ayude a actualizar todos los conocimientos, habilidades y actitudes de su recurso humano ya que representa la parte medular de toda empresa, porque si éste no funciona las empresas se mantendría a la deriva y sin ninguna dirección o meta definida por alcanzar.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA GENERAR COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS MÉDICO-QUIRÚRGICOS”

El presente Programa de Capacitación está diseñado para la empresa “EP Medical Business”, dedicada a la distribución de insumos médico-quirúrgicos del municipio de San Salvador, y tiene como propósito brindar al empresario una herramienta útil para que la implemente en su empresa y así fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados logrando con esto un mejor desempeño en sus labores, para competir con mayor eficiencia y efectividad, modificando la cultura organizacional de la empresa, adecuándola a las exigencias y a los constantes cambios, tales como la globalización de la economía, o la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales

La competencia global obliga a las compañías a cambiar sus estrategias y necesidades empresariales, especialmente las relacionadas con la función y el valor de los recursos humanos.

El motivo más importante de las empresas para el cambio es el de alinear el recurso humano como una función empresarial estratégica, dado que la globalización del mercado ha creado una intensa competencia continua. Es decir, una fuerza laboral bien capacitada y motivada, es la clave del éxito en las organizaciones.

Para la elaboración del Programa de Capacitación se tomaron en cuenta los aspectos teóricos citados en el Capítulo I, así como también el diagnóstico resultado de la investigación de campo, planteado en el Capítulo II.

La propuesta tiene como objetivo final brindar a las pequeñas empresas que se dedican a comercializar insumos médicos, una herramienta administrativa que pueda implementarse en el futuro y con lo cual se pretende incrementar las habilidades y destrezas de los empleados

1. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas, se enfrentan a nuevos desafíos que provienen de los cambios que surgen por causa de la competencia; por lo tanto, deben anticiparse y adaptarse a estos cambios, identificando claramente las amenazas y sobreponiéndose a sus debilidades.

Para enfrentar estos desafíos las empresas deben contar con personal altamente capacitado debido a que la capacitación es una herramienta con la cual se pretende actualizar y mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades del personal.

El recurso más importante de cualquier organización es el recurso humano. En la medida que se le reconozca su aportación laboral y se le motive a capacitarse y desarrollarse profesionalmente, no sólo aprenderá a valorar con mayor sentido el trabajo que desempeña, sino que a un corto, mediano y largo plazo generarán un impacto positivo multiplicador en toda la organización. Dicho impacto se hará evidente a través del desempeño de un personal más comprometido con los valores y objetivos de la institución y de la implantación de mejora continua en todas sus actividades.

Por esta razón se presenta a “EP Medical Business” el diseño de un Programa de Capacitación con enfoque de Calidad Total para generar competitividad, el cual contiene los elementos necesarios para brindar la oportunidad de capacitación a todo el personal.

El programa se desarrolla en cuatro áreas: Calidad, Ventas, Servicio y atención al cliente y Relaciones Personales.

Por tal motivo el presente Programa de Capacitación propuesto constituye una guía para proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y generar en el recurso humano los cambios de conducta requeridos para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, con el fin de que se puedan cumplir las funciones, objetivos y metas de la empresa.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El Programa de Capacitación propuesto está orientado a dar asistencia en la formación, capacitación y desarrollo integral a los empleados de la empresa “EP Medical Business”, para un mejor desempeño en sus funciones laborales.

Además el desarrollo del programa está enmarcado de acuerdo a la investigación de campo realizada, en la cual se detectó cuatro áreas específicas de capacitación las cuales son Calidad, Ventas, Servicio y atención al cliente y Relaciones personales; por lo tanto el programa está diseñado para cada una de las áreas antes mencionadas.

2.1. ÁREAS DE CAPACITACIÓN

CALIDAD

Enfocado a mejorar la calidad en todos los aspectos de la empresa por ejemplo: producto, servicio y atención, ventas entre otros.

VENTAS

Enfocado a desarrollar los conocimientos de los empleados sobre la comercialización de los productos, tomando en cuenta factores como precio, plaza, promoción y producto.

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Enfocado a que los trabajadores puedan mejorar las relaciones con los clientes generando interés por las expectativas de los mismos.

RELACIONES PERSONALES

Enfocado a que los empleados se desarrollen personalmente y que exista un ambiente laboral más armonioso y de colaboración entre todos.

3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar una herramienta técnica que permita capacitar y formar a los empleados de acuerdo a sus necesidades de una forma ordenada, para que éstos desarrollen todas sus habilidades en bien de ellos mismos y de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca de Calidad, Ventas, Servicio y atención al cliente y Relaciones personales para que al finalizar la capacitación sean capaces de aplicarlos correctamente.

- ❖ Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal a través del curso de capacitación para obtener mayor eficiencia en el desempeño laboral.

- ❖ Planificar de manera ordenada las capacitaciones de los empleados haciendo un mapeo para descubrir sus necesidades más urgentes.

4. POLÍTICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- ❖ Detectar las necesidades de capacitación utilizando metodología que permita conocer mejor los elementos que afectan a los empleados.
- ❖ Revisar el Programa de Capacitación cada año a fin de detectar nuevas necesidades que hayan surgido por cambios en el entorno.
- ❖ Elaborar controles de seguimiento para evaluar el crecimiento que ha tenido la empresa.
- ❖ Realizar la selección de facilitadores de acuerdo a las necesidades específicas del módulo.
- ❖ El seguimiento y evaluación del Programa de Capacitación, será base para la retroalimentación y fortalecimiento del mismo.
- ❖ Proveer de los recursos necesarios a la unidad responsable del desarrollo del programa de capacitación.
- ❖ El programa debe servir como un instrumento eficaz y compatible con las necesidades y prioridades que la empresa requiere.

5. ETAPAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para que los módulos de capacitación tengan éxito y se tenga un aprovechamiento óptimo, se deberán contemplar y dedicar tiempo a las etapas de: planeación, organización, ejecución y evaluación del recurso de capacitación.

Planeación

Consistirá en determinar el plan de capacitación teniendo en cuenta las políticas, estrategias, ejes temáticos y metodología. A su vez la programación implicará el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional: objetivos, contenidos, métodos, materiales, evaluación, responsable, los mismos deben ser diseñados para cada área.

Organización

Se refiere a la materialización del planeamiento estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrolla el plan de capacitación. Entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- ❖ Fijación de la fecha y hora del curso
- ❖ Preparación de los medios y materiales a utilizar
- ❖ Designación de los coordinadores de la capacitación
- ❖ Selección del personal a capacitar
- ❖ Contratación del facilitador
- ❖ Determinación del lugar adecuado donde se impartirá la capacitación

Ejecución

Esta etapa comprenderá la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordinará y preparará el programa para el desarrollo de la capacitación, utilizando los medios adecuados para difundir la realización del mismo.

En la etapa de implementación de la capacitación será importante determinar la metodología a utilizar considerando los siguientes aspectos:

- ❖ Crear políticas de acuerdo a los cursos que se van a impartir
- ❖ Diseñar una metodología de acuerdo a los temas que se van a impartir

- ❖ Enfocar la formación de modo que su eje central sea el empleado y las necesidades a resolver
- ❖ Utilizar lugares adecuados para la formación, tanto en su infraestructura como localización
- ❖ Utilizar medios didácticos con ciertos estándares de calidad
- ❖ Plantear las instrucciones precisas que faciliten la confianza y aprovechamiento de los ejercicios y además el aporte técnico del facilitador
- ❖ Procesamiento de ejercicios a través de dinámicas de percepción grupal que desarrollen los niveles del conocimiento.

Evaluación

Esta fase permitirá conocer en que medida se ha logrado cumplir con los objetivos establecidos en el desarrollo del curso de capacitación.

Para la evaluación de los módulos de capacitación se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuánto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes para conocer en cuanto han modificado su conducta o comportamiento

6. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para que los cursos de capacitación sean más efectivos debe tomarse en cuenta lo siguiente.

- ❖ Definir un encargado en el área de capacitación y así dar cumplimiento del programa propuesto.
- ❖ Las capacitaciones serán impartidas en horas no laborales con la finalidad de no interferir en la jornada de trabajo.
- ❖ Proporcionar en cada evento el material impreso con el contenido conforme a la temática que se desarrollará.

- ❖ La unidad capacitadora deberá hacer un cronograma de los cursos que se impartirán, asimismo programar al personal que deberá asistir a dicho evento.
- ❖ Se deben establecer horarios adecuados, de tal manera que puedan asistir el mayor número de participantes.
- ❖ Mantener a los participantes bien informados del programa del curso, y evitar cambios frecuentes.
- ❖ Estar siempre pensando en alternativas, en caso de problemas climáticos o de logística.
- ❖ Mantener disciplina en el grupo de participantes, recalando la asistencia puntual, para poder cumplir con el programa.
- ❖ Dar instrucciones claramente, en especial las relacionadas con detalles de logística. Escribirlas en un tablero para que tengan mayor impacto.
- ❖ Asegurarse que los participantes sepan, al principio del evento, cómo se evaluará su participación al final (examen escrito, práctica, evaluación por instructores, etc.)
- ❖ Preparar planes de contingencia en caso que un instructor se enferme o que a última hora no pueda asistir.

7. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y MEDIOS DE ENSEÑANZA

Los métodos de enseñanza a seleccionar deben cumplir con la tarea de organizar y estimular las actividades de los participantes con el propósito de lograr los objetivos formulados en el programa de capacitación.

Para seleccionar los métodos de enseñanza que se utilizaron en el diseño del programa, se consideraron los siguientes aspectos.

- ❖ Tema del módulo
- ❖ Objetivos del módulo
- ❖ Contenido del programa de capacitación
- ❖ Número de participantes
- ❖ Tiempo disponible
- ❖ Disponibilidad de recursos

De acuerdo a lo anterior los métodos más apropiados a utilizar en el desarrollo del programa de capacitación son los siguientes:

- ❖ Clases expositivas:

Este método se basa en la comunicación de información o conocimientos del facilitador al participante.

- ❖ Participación grupal:

Son clases que consisten en la combinación de la participación de los facilitadores y las personas que se encuentran en capacitación, es decir clases participativas expositivas.

El medio de enseñanza que se recomienda para el desarrollo del programa de capacitación es el siguiente.

- ❖ Apoyo didáctico:

Son todos los elementos empleados por el capacitador, para facilitar el aprendizaje a los empleados. Por tal razón en los contenidos del programa se han considerado folletos, pizarra, plumones y diapositivas para ser utilizados durante la capacitación.

El medio visual seleccionado para el desarrollo de la capacitación es proyector multimedia, con el propósito de evitar el aburrimiento, y hacer la exposición del facilitador más objetiva.

8. PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Las capacitaciones serán desarrolladas los días sábados en dos jornadas teniendo un tiempo aproximado de 4 horas en el turno de la mañana y 4 horas en el turno de la tarde.

Con un receso de 20 minutos en cada jornada en las cuales se les servirá un refrigerio a los participantes y al facilitador.

Los turnos quedarán de la siguiente manera:

- ❖ De 8:00 a.m. a 12:00 m.d.
- ❖ De 1:00 p.m. a 5:00 p.m.

A continuación se detalla el contenido de las capacitaciones a impartirse al personal de la empresa “EP Medical Business.”

9. DESCRIPCIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LAS ÁREAS DE CAPACITACIÓN

En este apartado se muestran las áreas del programa de acuerdo a las necesidades detectadas, además se describen los eventos de manera detallada, los contenidos y el coste de cada uno de ellos y a quién está dirigido.

9.1. ÁREA DE CALIDAD

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del empleado para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

OBJETIVO

Proporcionar a los participantes conocimientos de la calidad con el fin de incrementar los niveles de ventas, a través de la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes

CONTENIDOS A DESARROLLAR EN LA CAPACITACIÓN

❖ GENERALIDADES DE LA CALIDAD

- Definiciones de Calidad
- Importancia de la Calidad
- Objetivos de la Calidad

❖ MODELO DE CALIDAD

- Definiciones de Modelo de Calidad
- Fundamentos de Modelo de Calidad
- Objetivos de un Modelo de Calidad
- Elementos que conforman el Modelo de Calidad
- Ventajas de aplicar un Modelo de Calidad

❖ CALIDAD EN EL SERVICIO

- Servicio y calidad en el servicio
- Los pilares de la calidad
- La importancia, fases, elementos importantes y normas en la calidad en el servicio

❖ GESTIÓN DE LA CALIDAD

- Características de la calidad primaria y secundaria
- Mejora continua
- Desarrollo de la calidad a través de la inspección

9.2. ÁREA DE VENTAS

La capacitación en Ventas contendrá el proceso básico de un plan de comercialización, para lo cual debe pensarse en que lugar debe vender, a qué precio así como las características de los productos.

La capacitación tratará también sobre cómo desarrollar estrategias de venta, procurando con esto generar mayores utilidades y ampliación de la cartera de clientes

OBJETIVO

Que los participantes apliquen las estrategias para lograr una venta profesional, asesorando al cliente con el propósito de crear una relación permanente, generando la satisfacción de los mismos.

CONTENIDOS A DESARROLLAR EN LA CAPACITACIÓN

❖ GENERALIDADES DE LAS VENTAS

- Introducción a las ventas
- ¿Qué es vender?
- El cliente. El comportamiento del consumidor

❖ ESTRUCTURA DEL PROCESO DE VENTA

- Pre venta
- Venta
- Post venta

❖ PRESENTACIÓN DE VENTAS

- Cómo lograr ser escuchado
- La primera venta
- Conocer el producto

❖ TÉCNICAS DE VENTA

- Preparación de la entrevista de ventas
- La entrevista de ventas
- Seguimiento y control de clientes
- Actitudes negativas en la venta ¿Cómo superarlas?

9.3. ÁREA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

La capacitación en servicio y atención al cliente está diseñada a preparar y proporcionar a los empleados conocimientos, habilidades y aptitudes orientadas al fortalecimiento del servicio.

Además contiene aspectos que le permitirán conocer mejor las actitudes de los clientes, los deseos, las costumbres, preferencias y exigencias

OBJETIVO

Proporcionar a los participantes los fundamentos teóricos básicos acerca del Servicio y atención al cliente, para que al finalizar sean capaces de aplicarlos correctamente, asimismo comprendan que los clientes son la razón de ser de las empresas.

CONTENIDOS A DESARROLLAR EN LA CAPACITACIÓN

❖ ¿QUÉ ES EL SERVICIO AL CLIENTE?

- Conceptos, importancia y objetivos del servicio al cliente
- Las clases de servicio
- Cómo brindar un buen servicio

❖ REQUERIMIENTOS PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE

- Enfoque al cliente
- Actitud correcta
 - ¿Cómo impacta la voz en la comunicación?
 - Pasos para un mejor lenguaje corporal
 - Tres niveles de escucha
- El cliente siempre tiene la razón

❖ TIPOS DE CLIENTES

- Internos
- Externos

❖ CALIDAD EN EL SERVICIO

- Definiciones de calidad
- Servicio y calidad en el servicio
- Los pilares de la calidad
- La importancia, fases, elementos importantes y normas en la calidad en el servicio

❖ ¿QUIÉN DEFINE EL SERVICIO?

- Diferentes canales por los cuales podemos satisfacer al cliente
 - Teléfono
 - E-mail
 - Personalmente

❖ LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- Derechos del cliente
- Cómo cuidar y conservar los clientes
- La satisfacción de los clientes descontentos

9.4. ÁREA DE RELACIONES PERSONALES

La capacitación en Relaciones personales buscará que los empleados le den la importancia de conocerse a si mismos de acuerdo a las características propias tomando en cuenta las condiciones y formas de vida, su personalidad y el entorno en que desarrollan sus actividades.

Asimismo la capacitación mejorará las relaciones interpersonales de los empleados, además de ser una estrategia para la supervivencia; en toda empresa el recurso humano es el factor más importante para que la misma sea altamente productiva; es decir, que una buena integración y coordinación como trabajo en equipo terminarán en buena productividad.

OBJETIVO

Mejorar las relaciones humanas de todos los empleados en el ámbito social y laboral

CONTENIDOS A DESARROLLAR EN LA CAPACITACIÓN

❖ RELACIONES PERSONALES

- Concepto e importancia
- Trabajo en equipo
- Concientización del empleado sobre el trabajo que desempeña
- Condiciones para una buenas relaciones humanas
- Desarrollo personal
- Empatía

❖ MOTIVACIÓN

- Qué es motivación
- La motivación y el trabajo

- El proceso motivacional
- Jerarquía de las necesidades
- ❖ LIDERAZGO
 - Definición
 - Cómo influyen los líderes
 - Cualidades del líder
 - Auto-liderazgo
- ❖ COMUNICACIÓN
 - Importancia de la comunicación
 - Barreras para una comunicación eficaz
 - Comunicación efectiva

10. EVALUACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS MÓDULOS QUE SE DESARROLLARÁN

La evaluación dentro del programa será un proceso continuo para comprobar si se han cumplido los objetivos de aprendizaje y se han producido las mejoras en el rendimiento de los empleados. El proceso comprenderá tres partes a evaluar.

En la figura 13 podemos observar las partes a evaluar en el proceso de capacitación.

Figura 13. Evaluación para el seguimiento de los módulos

¿A QUIÉN EVALUAR?	¿QUÉ EVALUAR?
EMPLEADO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimiento y experiencia en la actividad que realiza ❖ Destrezas, habilidades y actitudes como empleado ❖ Participación e interacción en el grupo de formación ❖ Iniciativa, creatividad, cooperación en el trabajo con los grupos ❖ Mejoras que han obtenido a nivel personal.
FACILITADOR	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Competencia técnica y dominio de los contenidos y práctica que facilitan el logro de los objetivos de los empleados ❖ Capacidad o habilidad para aplicar métodos de aprendizaje apropiados a los objetivos ❖ Capacidad para facilitar la participación e interacción en el acto educativo de formación
SITUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La vinculación del Programa con los requerimientos de capacitación ❖ La adecuación de los objetivos con la finalidad de la acción formativa y los requisitos de las actividades que desarrollan los empleados ❖ Los métodos y medios que se aplican, recursos didácticos y tecnología educativa ❖ El sistema para el control del aprendizaje y evaluación del rendimiento ❖ Adecuación de las instalaciones físicas donde se ejecutará la capacitación.

Fuente: Elaboración del grupo de tesis

La evaluación permite medir el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del programa de capacitación, en caso de no lograrse deben tomarse las medidas necesarias para corregir dicha situación, por tal razón la evaluación es muy importante en el desarrollo del programa de capacitación.

FACILITADOR

La evaluación del facilitador, estará orientada a conocer la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes en cuanto al contenido de los temas expuestos y a la metodología utilizada por él. Por tal efecto se le entregará a cada participante una hoja de evaluación al final de la capacitación, esta hoja servirá para determinar si el facilitador tienen conocimientos claros y actualizados sobre los temas de capacitación que impartió, si ha hecho uso de los ejemplares prácticos aplicados a la temática. Se evaluarán aspectos como las condiciones del aula, equipo y material didáctico utilizado; con la finalidad de obtener información útil y objetiva que permita medir el cumplimiento de los objetivos y aplicar las medidas correctivas que fueren necesarias para obtener mayores beneficios del programa de capacitación.

Para el formato de la hoja de evaluación ver anexo 5

PARTICIPANTES

La evaluación a los empleados se debe orientar a medir el progreso del participante, en cuanto a determinar si éstos aprendieron y asimilaron los temas desarrollados, para medir la efectividad de la capacitación.

Por lo tanto las opiniones que aporten los empleados serán de gran importancia al encargado de la capacitación para saber si el contenido del evento satisface las necesidades detectadas en la investigación.

Una vez finalizada la evaluación a los participantes, el facilitador tendrá que elaborar un informe que contenga los resultados más significativos de ésta, con la finalidad de identificar aquellas áreas de

estudio que presentaron menor nivel de asimilación y que necesitan ser reforzadas. Sobre la base de esta información se tendrá que orientar las actividades futuras de reforzamiento.

Para el formato de la hoja de evaluación ver anexo 6.

11. MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

11.1. CONTENIDO DEL MÓDULO I “CALIDAD”

Figura 14. Contenido del Módulo de Calidad

MÓDULO I “CALIDAD”	
Objetivo	Proporcionar a los participantes conocimientos de la calidad con el fin de incrementar los niveles de ventas, a través de la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes
Día	Sábado
Hora	8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Generalidades de la Calidad ❖ Modelo de Calidad ❖ Calidad en el servicio ❖ Gestión de la Calidad
Dirigido a	Los empleados de la empresa “EP Medical Business”

Fuente: Elaboración del grupo de tesis

Para la programación detallada del Módulo de Calidad ver anexo 7

11.2. CONTENIDO DEL MÓDULO II “VENTAS”

Figura 15. Contenido del Módulo de Ventas

MÓDULO II “VENTAS”	
Objetivo	Que los participantes apliquen las estrategias para lograr una venta profesional, asesorando al cliente con el propósito de crear una relación permanente, generando la satisfacción de los mismos.
Día	Sábado
Hora	8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Generalidades de ventas ❖ Estructura del proceso de ventas ❖ Presentación de ventas ❖ Técnicas de ventas
Dirigido a	Los empleados de la empresa “EP Medical Business”

Fuente: Elaboración del grupo de tesis

Para la programación detallada del Módulo de Ventas ver anexo 8

11.3. CONTENIDO DEL MÓDULO III “SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE”

Figura 16. Contenido del Módulo de Servicio y Atención al Cliente

MÓDULO III “SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE”	
Objetivo	Proporcionar a los participantes los fundamentos teóricos básicos acerca del Servicio y atención al cliente, para que al finalizar sean capaces de aplicarlos correctamente, asimismo comprendan que los clientes son la razón de ser de las empresas.
Día	Sábado
Hora	8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Qué es el servicio al cliente ❖ Requerimientos para brindar un buen servicio al cliente ❖ Tipos de clientes ❖ Calidad en el servicio ❖ ¿Quién define el servicio? ❖ La satisfacción del cliente
Dirigido a	Los empleados de la empresa “EP Medical Business”

Fuente: Elaboración del grupo de tesis

Para la programación detallada del Módulo de Servicio y Atención al Cliente ver anexo 9

11.4. CONTENIDO DEL MÓDULO IV “RELACIONES PERSONALES”

Figura 17. Contenido del Módulo de Relaciones Personales

MÓDULO IV “RELACIONES PERSONALES”	
Objetivo	Mejorar las relaciones humanas de todos los empleados en el ámbito social y laboral
Día	Sábado
Hora	8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Temario	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Relaciones humanas ❖ Motivación ❖ Liderazgo ❖ Comunicación
Dirigido a	Los empleados de la empresa “EP Medical Business”

Fuente: Elaboración del grupo de tesis

Para la programación detallada del Módulo de Relaciones Personales ver anexo 10

12. RECURSOS

Es importante mencionar que durante el desarrollo de un programa de capacitación se debe contar con los recursos necesarios que cubran las necesidades funcionales de enseñanza-aprendizaje, de igual manera debe utilizarse material de apoyo complementario para el desarrollo del mismo.

Para el programa de capacitación propuesto se contará con tres clases de recursos que maximizarán los resultados a cada uno de los eventos de capacitación estos son:

- ❖ Humano
- ❖ Materiales
- ❖ Financieros

12.1. RECURSO HUMANO

Este recurso es imprescindible en toda actividad, y en el área de capacitación es necesario resaltar la excelencia de este recurso, pues es a través de ello que se canalizan los conocimientos, habilidades y destrezas que se transmiten al personal que labora en la empresa.

12.2. RECURSOS MATERIALES

Parte de la preparación de todo evento de capacitación es el material y equipo que se va a utilizar, ello comprende el uso de equipo apropiado y una serie de recursos didácticos que faciliten y complementen la enseñanza en cada una de las fases del evento.

Dentro de los recursos materiales que serán utilizados se mencionan los siguientes: Computador portátil, proyector multimedia, material didáctico, audiovisuales, papelería y útiles, requisición de mobiliario, alquiler del local y otros materiales necesarios para el buen funcionamiento del programa.

12.3. RECURSO FINANCIERO

Es necesario pensar en la capacidad económica de la empresa para poder asignar fondos que puedan satisfacer la necesidad de capacitación, considerando, que estos fondos son una inversión y a la vez un aprovechamiento para el personal como para la empresa.

13. ETAPAS PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

13.1. APROBACIÓN DE LA DIRECCIÓN

Al tener el diseño del programa se procederá a hacer del conocimiento de la dirección ejecutiva, propietario o gerente, quien tendrá que evaluar objetivamente si es conveniente para la empresa echar a andar el programa de capacitación, tendrá que tomar en cuenta algunos factores que se involucran en el programa como tiempo, recurso humano y económico.

También debe considerar el tiempo a invertir en la capacitación en materia de recursos humanos que beneficie tanto a la empresa como a los clientes que adquieren los productos.

13.2. EJECUCIÓN

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los medios para difundir la realización del evento. La

ejecución de las actividades de capacitación puede darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc., ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del participante. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

13.3. SEGUIMIENTO

El seguimiento es una actividad interna del programa de capacitación que busca, a través de la recopilación verificar la información de los conocimientos a la práctica, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después del curso y en su caso corregir y ajustar el programa.

Para llevar a cabo el seguimiento del programa de capacitación este deberá auxiliarse de los resultados de la evaluación, con la finalidad de lograr que el programa de capacitación se desarrolle satisfactoriamente y detectar las fallas del mismo, para lograr que en las próximas capacitaciones se satisfagan las necesidades existentes.

Es importante considerar que el seguimiento de la capacitación puede realizarse durante el desarrollo del programa como después de finalizado el evento.

La efectividad del seguimiento que se hace después del evento dependerá del interés e involucramiento del propietario o gerente, puesto que son ellos los que conocen a fondo las funciones y los problemas que presentan sus respectivas unidades.

14. PRESUPUESTO GENERAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL DE “EP MEDICAL BUSINESS”

A continuación se presentan dos opciones del presupuesto del programa de capacitación. La opción A incluye capacitación para las cuatro áreas: Calidad, Ventas, Servicio y atención al cliente y Relaciones personales, con un coste estimado de \$ 1,890.64 dólares

La opción B sólo incluye capacitación para las áreas de Ventas y Servicio y atención al cliente, con un coste de \$ 962.42 dólares.

OPCIÓN A

Figura 18. Presupuesto General para cuatro áreas de capacitación

Áreas	Pago al facilitador, refrigerio y alquiler del local	Material didáctico	Imprevistos 7 % *	Presupuesto total
Calidad	\$ 427.00	\$ 38.71	\$ 32.60	\$ 498.31
Ventas	\$ 427.00	\$ 6.75	\$ 30.36	\$ 464.11
Servicio y Atención al Cliente	\$ 427.00	\$ 6.75	\$ 30.36	\$ 464.11
Relaciones Personales	\$ 427.00	\$ 6.75	\$ 30.36	\$ 464.11
Total	\$ 1,708.00	\$ 58.96	\$ 123.68	\$ 1,890.64

Fuente: Elaboración del grupo de tesis

* **NOTA:** En los presupuestos se incluyó un 7% para los imprevistos que puedan surgir durante la capacitación.

OPCIÓN B

Figura 19. Presupuesto General para dos áreas de capacitación

Áreas	Pago al facilitador, refrigerio y alquiler del local	Material didáctico	Imprevistos 7 % *	Presupuesto total
Ventas	\$ 427.00	\$ 38.71	\$ 32.60	\$ 498.31
Servicio y Atención al Cliente	\$ 427.00	\$ 6.75	\$ 30.36	\$ 464.11
Total	\$ 854.00	\$ 45.46	\$ 62.96	\$ 962.42

Fuente: Elaboración del grupo de tesis

* **NOTA:** En los presupuestos se incluyó un 7% para los imprevistos que puedan surgir durante la capacitación.

Figura 20. Coste de material didáctico por capacitación

Material	Cantidad total	Precio unitario	Coste por módulo				Total material didáctico
			I	II	III	IV	
Plumones para pizarra (una sola compra)	4	\$ 0.96	\$ 3.84	\$ _	\$ _	\$ _	\$ 3.84
Lápiz de grafito (una sola compra)	12	\$ 0.11	\$ 1.32	\$ _	\$ _	\$ _	\$ 1.32
Material de apoyo	9	\$ 0.75	\$ 6.75	\$ 6.75	\$ 6.75	\$ 6.75	\$ 27.00
Fólder (una sola compra)	40	\$ 0.07	\$ 2.80	\$ _	\$ _	\$ _	\$ 2.80
Fastener (una sola compra)	40	\$ 0.06	\$ 2.40	\$ _	\$ _	\$ _	\$ 2.40
Resma de papel t/carta (una sola compra)	1	\$ 4.70	\$ 4.70	\$ _	\$ _	\$ _	\$ 4.70
Caja de grapas (una sola compra)	1	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ _	\$ _	\$ _	\$ 0.90
Diplomas	8	\$ 2.00	\$ 16.00	\$ _	\$ _	\$ _	\$ 16.00
Total			\$ 38.71	\$ 6.75	\$ 6.75	\$ 6.75	\$ 58.96

Fuente: Elaborado a partir de datos proporcionados por Librería La Ibérica, mayo 2009

14.1. CÁLCULO DE LOS COSTES POR MÓDULO DE CAPACITACIÓN

MÓDULO DE CALIDAD

Los costes estimados para la ejecución del módulo de Calidad son de \$ 427.00 dólares, esto incluye el pago al facilitador, el coste del refrigerio y el alquiler del local.

A continuación se detalla el coste y la contratación del servicio de la capacitación:

No. de horas clase (facilitador)	Coste hora clase	Total
8	\$ 40.00	\$ 320.00

Los costes de refrigerio se han estimado en \$ 1.50 dólares por persona que incluirán: agua, café, budín y dos tamales o un sándwich. Para la estimación de este coste se ha tomado en cuenta a los ocho empleados y al facilitador.

No. de participantes	Coste de refrigerio				Total refrigerio
	Turno mañana	Subtotal	Turno tarde	Subtotal	
9	\$ 1.50	\$ 13.50	\$ 1.50	\$ 13.50	\$ 27.00

En cuanto a las instalaciones donde se impartirá la capacitación, el coste estimado de alquiler es:

No. de horas	Coste hora	Total
8	\$ 10.00	\$ 80.00

MÓDULO DE VENTAS

Los costes estimados para la ejecución del módulo de Ventas son de \$427.00 dólares, esto incluye el pago al facilitador, el coste del refrigerio y el alquiler del local.

A continuación se detalla el coste y la contratación del servicio de la capacitación:

No. de horas clase (facilitador)	Coste hora clase	Total
8	\$ 40.00	\$ 320.00

Los costes de refrigerio se han estimado en \$ 1.50 dólares por persona que incluirán: agua, café, pan dulce y dos pupusas o un sándwich. Para la estimación de este coste se ha tomado en cuenta a los ocho empleados y al facilitador.

No. de participantes	Coste de refrigerio				Total refrigerio
	Turno mañana	Subtotal	Turno tarde	Subtotal	
9	\$ 1.50	\$ 13.50	\$ 1.50	\$ 13.50	\$ 27.00

En cuanto a las instalaciones donde se impartirá la capacitación, el coste estimado de alquiler es:

No. de horas	Coste hora	Total
8	\$ 10.00	\$ 80.00

MÓDULO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Los costes estimados para la ejecución del módulo de Servicio y Atención al Cliente son de \$427.00 dólares, esto incluye el pago al facilitador, el coste del refrigerio y el alquiler del local.

A continuación se detalla el coste y la contratación del servicio de la capacitación:

No. de horas clase (facilitador)	Coste hora clase	Total
8	\$ 40.00	\$ 320.00

Los costes de refrigerio se han estimado en \$ 1.50 dólares por persona que incluirán: agua, café, pan dulce y dos tamales o un sándwich. Para la estimación de este coste se ha tomado en cuenta a los ocho empleados y al facilitador.

No. de participantes	Coste de refrigerio				Total refrigerio
	Turno mañana	Subtotal	Turno tarde	Subtotal	
9	\$ 1.50	\$ 13.50	\$ 1.50	\$ 13.50	\$ 27.00

En cuanto a las instalaciones donde se impartirá la capacitación, el coste estimado de alquiler es:

No. de horas	Coste hora	Total
8	\$ 10.00	\$ 80.00

MÓDULO DE RELACIONES PERSONALES

Los costes estimados para la ejecución del módulo de Relaciones Personales son de \$ 427.00 dólares, esto incluye el pago al facilitador, el coste del refrigerio y el alquiler del local.

A continuación se detalla el coste y la contratación del servicio de la capacitación:

No. de horas clase (facilitador)	Coste hora clase	Total
8	\$ 40.00	\$ 320.00

Los costes de refrigerio se han estimado en \$ 1.50 dólares por persona que incluirán: agua, café, pan dulce y dos pupusas o un sándwich. Para la estimación de este coste se ha tomado en cuenta a los ocho empleados y al facilitador.

No. de participantes	Coste de refrigerio				Total refrigerio
	Turno mañana	Subtotal	Turno tarde	Subtotal	
9	\$ 1.50	\$ 13.50	\$ 1.50	\$ 13.50	\$ 27.00

En cuanto a las instalaciones donde se impartirá la capacitación, el coste estimado de alquiler es:

No. de horas	Coste hora	Total
8	\$ 10.00	\$ 80.00

En este capítulo se describen los pasos para la implementación del Programa de Capacitación, en la empresa "EP Medical Business". El responsable es el propietario o gerente ya que éste es quien tomará la decisión de que este programa comience a impartirse a los empleados. El propietario tiene que tomar en cuenta que el hecho de brindar capacitación a sus empleados no es un gasto, sino una inversión que al final se verá reflejado en aspectos como: crecimiento en las ventas y por ende más utilidades, personal más motivado y capaz de realizar de manera eficiente sus labores, reducción de quejas de clientes insatisfechos ya que se les brindará servicios de calidad, buena comunicación entre empleados y jefes entre otros. Todos estos aspectos ayudarán a la empresa a mantenerse en el mercado y lograr una ventaja competitiva que le permita seguir creciendo y fortalecer sus procesos a fin de ganarse la fidelidad de sus clientes.

Se presentan dos opciones para que el propietario decida cual es la que se ajusta a la situación financiera de la empresa y a las necesidades de capacitación. El coste total que tendría el programa completo que abarca las cuatro áreas (Calidad, Ventas, Servicio y atención al cliente, Relaciones personales,) es de \$1890.64.

La capacitación se debe llevar a cabo al final del año y se realizaría en un periodo de un mes, desarrollándose la temática de la capacitación los días sábados pues no interrumpe la jornada laboral que es de lunes a viernes

GLOSARIO

Actitud

El vínculo existente entre el conocimiento adquirido por un individuo y el sentimiento que provoca en él, con la acción que realizará en el presente y en el futuro.

Actividad

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir un proceso.

Adiestramiento

Procedimiento por medio del cual se instruye, orienta, imparten conocimientos a los subordinados para el mejoramiento de sus actividades procurando lograr mayor adhesión a la empresa y por consiguiente un mejor rendimiento en el desarrollo de su trabajo.

Administración

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Aprendizaje

El proceso por el cual la persona adquiere cambios en su comportamiento, mejoran sus actuaciones, reorganizan su pensamiento o descubren nuevas maneras de comportamiento y nuevos conceptos e información.

Aptitud

Capacidad para desempeñar una determinada tarea o función.

Asepsia

Conjunto de procedimientos científicos destinados a preservar de gérmenes infecciosos el organismo, aplicados principalmente a la esterilización del material quirúrgico.

Método o procedimiento para evitar que los gérmenes infecten una cosa o un lugar: la esterilización y la aplicación de antisépticos son formas de asepsia.

Calidad

El logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva y beneficie al cliente con precios razonables.

La totalidad de las características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

Canal de distribución

Son todos los medios de los cuales se vale la mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes.

Capacidad

Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

Capacitación

Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Ciente

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Clima organizacional

Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidos como factor principal de influencia en su comportamiento.

Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Comercialización

Proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

Competencia

Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos o servicios parecidos.

Competencia

Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una determinada tarea.

Competitividad

Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Compra

Se denomina compra a toda adquisición de algún producto o servicio realizada a cambio de dinero.

Comunicación

El proceso de interacción social básico mediante el cual los individuos intercambian información.

Conocimiento

Es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas.

Control

Es vigilar para que todas las acciones y operaciones en todo momento, se efectúen de acuerdo al plan adoptado con las órdenes dadas y con los principios establecidos. El propósito que se persigue al implementar el control en la empresa es de ubicar las fallas y errores a fin de que se puedan reparar y tomar las medidas necesarias para evitar su repetición.

Coste

En un sentido general coste es lo que hay que entregar para conseguir algo, lo que es preciso pagar o sacrificar para obtenerlo, ya sea mediante la compra, el intercambio o la producción.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento.

Desempeño

Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas).

Destreza

Habilidad, arte con que se hace una cosa. El significado de destreza reside en la capacidad o habilidad para realizar alguna actividad.

Diagnóstico

Proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para seleccionar un problema. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema.

Es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo.

Dirección

Es la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados, su propósito principal es enseñarles, darles la información necesaria para sus labores, revisar los trabajos y sus métodos, tomar la acción que permita la mejor realización.

Distribución

Es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Efectividad

Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

Eficacia

Capacidad de alcanzar los resultados de calidad previstos, independientemente de los medios que se utilicen, de acuerdo con las metas y objetivos propuestos, y con los estándares de calidad definidos.

Eficiencia

Capacidad de lograr un efecto determinado optimizando los recursos disponibles.

Ejecución

Es la función administrativa en la cual el dirigente induce al grupo hacia la acción.

Enfoque

Dirección o procedimiento que se adopta ante un proyecto, problema u otra cosa, que implica una manera particular de valorarla o considerarla.

Empresa

Es la unidad económica de carácter público o privado, de naturaleza mercantil o industrial que integrada por elementos humanos, físicos y financieros desarrolla en forma coordinada varias y diferentes actividades encaminadas a mismo fin.

Entrenamiento

Se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad.

Estrategia

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

Función

Conjunto de tareas que se concentran en un área definida de trabajo.

Gestión

Es el proceso de coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Globalización

Un proceso en el que, a través de la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo se unifican mercados, sociedades y culturas.

Un conjunto de transformaciones sociales, económicas y políticas en los diferentes países que les acerca un modelo de carácter global.

Habilidad

Capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y experiencias al trabajo o profesión que se desempeña.

Implementación

Poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.

Inducción

Proceso formal para introducir y enseñar a los nuevos empleados su trabajo y posición.

Insumo

Es un bien consumible utilizado en el proceso productivo de otro bien.

Inventario

Cantidad de cada producto existente en un momento dado, y lista ordenada en la que se detalla.

Liderazgo

Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Manuales

Son los documentos en los que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con la finalidad de lograr la estandarización de operaciones, procesos, procedimientos, imagen y servicio. Los manuales pueden variar en cuanto a las necesidades requeridas por los diferentes sistemas de franquicias.

Marca

Signo que identifica un producto o servicio y lo distingue de otro, garantiza su procedencia y recoge un conjunto de creencias sobre el producto por parte del consumidor.

Mercado meta

Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Mercado

Es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Meta

Es el fin u objetivo de cualquier acción. La meta de un proyecto es el punto final alcanzado, puede ser mayor, menor o igual al objetivo planteado.

Método

Es la descripción detallada de cómo realizar un trabajo específico considerando el resultado final perseguido, los recursos disponibles y la disminución del coste, tiempo y esfuerzo.

Metodología

Manera sistemática de hacer cierta cosa. Consiste en el estudio de métodos empleados por los administradores para planificar su gestión.

Misión

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface, que tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Motivación

Actitud que implica impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo. Un determinado estímulo, ya sea interno o externo, impulsa a una persona a actuar de determinada manera.

Nicho de Mercado

Segmento de mercado pequeño que se encuentra bajo la vista de una compañía, ya que está libre de competidores y ofrece potencial de ventas significativo.

Normas

Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

Objetivo

Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión.

Organigrama

Gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo, los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.

Organización

Es la habilidad de hacer que todo sea realizado en su debido momento, con el orden y exactitud en cada caso.

Parenteral

Que se introduce en el organismo por vía distinta de la digestiva, como la intravenosa, la subcutánea, la intramuscular, etc.

Persona Jurídica

Es una empresa que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de ésta. Al constituir una empresa como Persona Jurídica, es la empresa (y no el dueño), quien asume todos los derechos y las obligaciones de la empresa.

Lo que implica que las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, están garantizadas y se limitan sólo a los bienes que pueda tener la empresa a su nombre (tanto capital como patrimonio).

Persona natural

Es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal. Al constituir una empresa como Persona Natural, la persona asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa.

Lo que implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa.

Planeación

Es la función de anticipar las actividades que tendrán lugar en el futuro, es un esfuerzo mental que procede a la acción física.

Planificación estratégica

Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y ordenada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Plaza

Es la población o lugar donde se realiza un mercado.

Política

Es un enunciado o concepto que constituye una guía para el curso de las acciones físicas de un gerente, ayudan para determinar lo que ha de hacerse para efectuar un trabajo. Son grandes

directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión.

Precio

Se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención, tiempo, etc.

Presupuesto

Es la previsión de gastos e ingresos para un determinado período, por lo general un año. Permite a las empresas establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Procedimiento

Es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

Proceso Administrativo

Pasos o etapas fundamentales a través de los cuales el dirigente formula planes, selecciona el curso de acción más ventajoso, distribuye las actividades originadas del plan adoptado, mantiene las acciones dentro de las normas establecidas para lograr un objetivo previamente definido.

Proceso

Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

Productividad

Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Por eso se asocia la productividad a la eficiencia y al tiempo: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Producto

Cualquier bien material, servicio o idea que posee un valor para el consumidor o el usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

Programa

Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

Promoción

Conjunto de actividades que tratan de informar sobre los beneficios que reporta un producto o servicio de una empresa o cualquier entidad, y que intenta persuadir al mercado objetivo de que compre al que ofrece.

Proveedor

Fabricante o mayorista que suministra mercancías a un comerciante minorista.

Publicidad

Consiste en dar a conocer al mercado el producto o servicio y presentarlo de la manera más favorable posible con relación a los productos de los consumidores.

Reglas

Norma a la que debe ajustarse la conducta humana, en la práctica de la vida, el ejercicio de una ciencia, arte, oficio, etc.

Retroalimentación

Proceso a través del cual se pueden medir los resultados verificando la presencia o no de desviaciones a los efectos de que ante una variación se reinserte en el proceso el producto obtenido y se efectúen las modificaciones necesarias que permitan llegar a los resultados previstos.

Satisfacción

Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Sistema

Es un conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades se interrelacionan e interactúan de forma armónica entre sí. Estos conjuntos se denominan módulos. A su vez cada módulo puede ser un subsistema, dependiendo si sus propiedades son abiertas o cerradas.

Técnica

Conjunto de procedimientos para lograr un fin determinado. Conjunto de habilidades y procedimientos organizados según ciertas reglas, a fin de realizar algo en función de un fin concreto.

Venta

La acción y el efecto de entregar un bien transfiriendo la propiedad a cambio del precio convenido.

Ventaja competitiva

Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

Es un concepto que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

Visión

Idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño máspreciado a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ❖ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. 2000.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones". Segunda Edición. Mc Graw-Hill, Colombia.
- ❖ Dessler, Gary. "Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano". Segunda Edición. Pearson Educación, México 2004.
- ❖ James R. Evans, "Administración y Control de la Calidad". Sexta Edición.
- ❖ Juran J.M. y Gryna F.M. "Análisis y Planeación de la Calidad". Mc Graw Hill. Tercera Edición. México.
- ❖ Koontz, Harold. Wehrich, Heinz. "Administración. Una perspectiva global". Onceava edición. Editorial Mc Graw-Hill. México 1998.
- ❖ Oakland John S., "Administración por Calidad Total". Tercera Edición, Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

- ❖ Pinto Villatoro, Roberto. "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial". Segunda Edición. Mc Graw-Hill. México.
- ❖ Pinto Villatoro, Roberto. "Proceso de Capacitación". México. Editorial Diana. 1994.
- ❖ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Administración moderna de personal. Fundamentos". Sexta edición.
- ❖ Serrano, Alexis. "Administración de Personas". Primera Edición. UCA, El Salvador 2007.
- ❖ Summers, Donna C.S. "Administración de la Calidad". Pearson Educación, México, 2006.

TESIS

- ❖ Albanez, Miriam Estela. "Diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa de la Asociación Salvadoreña de Profesionales de la Alta Costura (ASPAC), afiliadas a la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)". Universidad de El Salvador, El Salvador, 2003.
- ❖ Cortez Alvarado, Irma Lorena. "Diseño de un Programa de Capacitación basado en las Necesidades Laborales del Recurso Humano de Industrias Melher, ubicada en el municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador". Universidad de El Salvador, El Salvador, 2008

OTROS

- ❖ Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). VII Censos Económicos 2005

- ❖ Fernández Sánchez, Néstor. “Detección de Necesidades de Capacitación y Educación Continua. Un apoyo para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”. Universidad Nacional Autónoma de México.

- ❖ Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC). “Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYMEs”. 2007

PÁGINAS WEB

- ❖ www.bcr.gob.sv
- ❖ www.conamype.gob.sv
- ❖ www.emagister.com
- ❖ www.insaforp.org.sv
- ❖ www.wikilearning.com

ANEXOS

ANEXO 1
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A MANDOS SUPERIORES

ANEXO 1

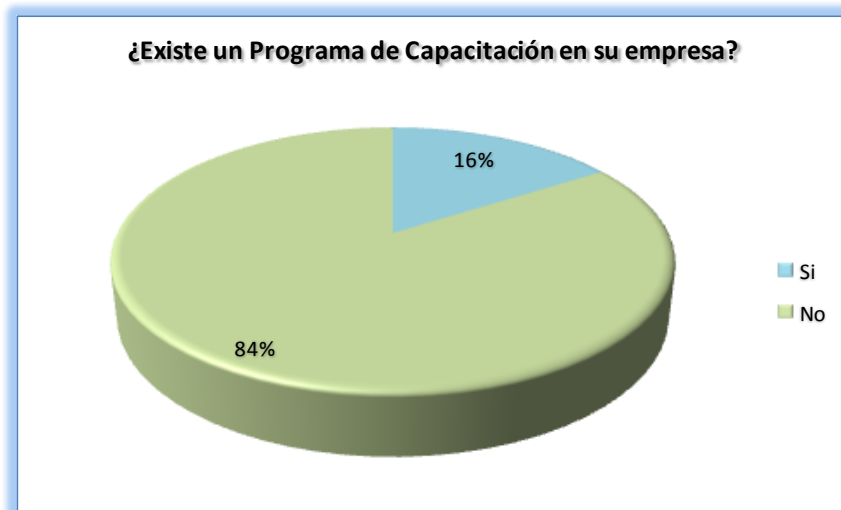
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A MANDOS SUPERIORES

Pregunta 1: ¿Existe un Programa de Capacitación en su empresa?

Objetivo: Conocer si en las empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos cuentan con programas de capacitación definidos

Cuadro 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	16.0
No	21	84.0
Total	25	100.0



Interpretación

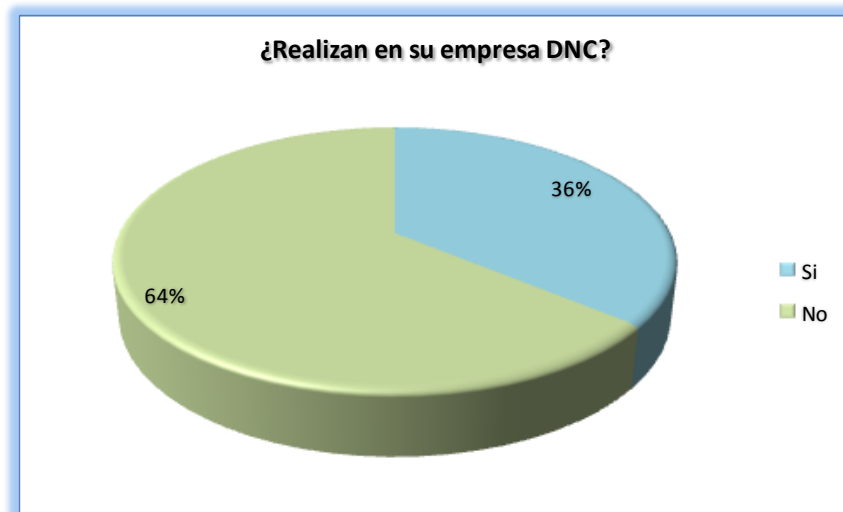
Del total de encuestados el 84% respondió que no cuentan con un programa de capacitación, mientras que sólo el 16% de las empresas si cuentan con un programa de capacitación. Esto demuestra que en estas empresas no tienen definida la forma ordenada de impartir una capacitación.

Pregunta 2: ¿Realizan en su empresa Detección de Necesidades de Capacitación?

Objetivo: Conocer si realizan detección de necesidades capacitación dentro de las empresas del rubro.

Cuadro 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	36.0
No	16	64.0
Total	25	100.0



Interpretación

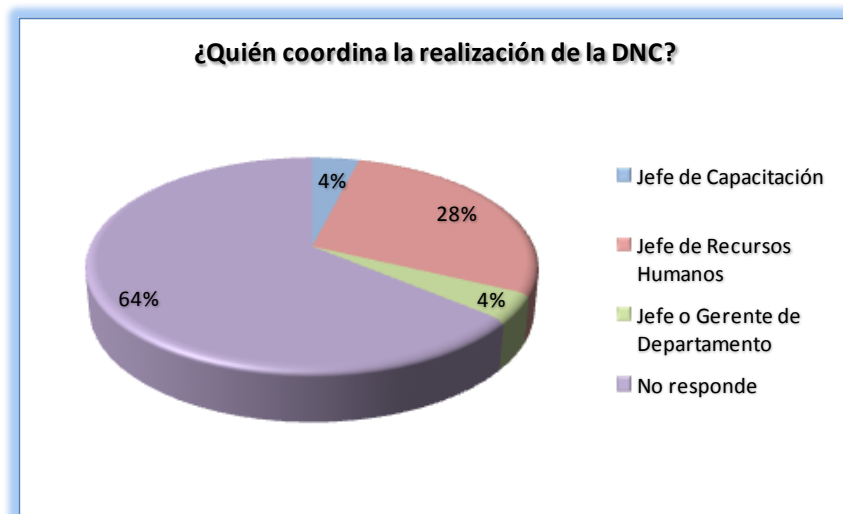
El 64% de los encuestados dijo que en su empresa no realizan Detección de Necesidades de Capacitación, no obstante esto no significa que no realicen capacitaciones. Un 36% manifestó que si realizan DNC.

Pregunta 3: ¿Quién coordina la realización de la Detección de Necesidades de Capacitación?

Objetivo: Identificar quién es el encargado de coordinar el proceso de la DNC dentro de las empresas

Cuadro 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de Capacitación	1	4.0
Jefe de Recursos Humanos	7	28.0
Jefe o Gerente de Departamento	1	4.0
No responde	16	64.0
Total	25	100.0



Interpretación

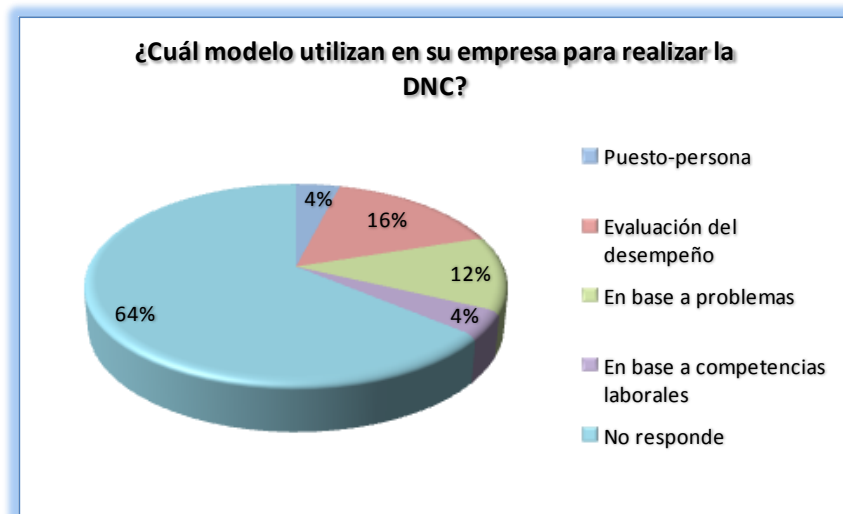
El 28% de los encuestados expresó que en su empresa el encargado de coordinar la DNC es el Jefe de Recursos Humanos, ya que éste es quien cuenta con las herramientas necesarias para realizar dicho proceso. El 4% respondió que el delegado para efectuar la DNC es el Jefe de Capacitación o el Jefe de Departamento. Cabe mencionar que el 64% no respondió ya que en su empresa no desarrollan la Detección de Necesidades de Capacitación.

Pregunta 4: ¿Cuál de los siguientes modelos utilizan en su empresa para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación?

Objetivo: Identificar que modelos de DNC son los más utilizados en las empresas del rubro de comercialización de insumos médicos

Cuadro 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Puesto-Persona	1	4.0
Evaluación del desempeño	4	16.0
En base a problemas	3	12.0
En base a competencias laborales	1	4.0
No responde	16	64.0
Total	25	100.0



Interpretación

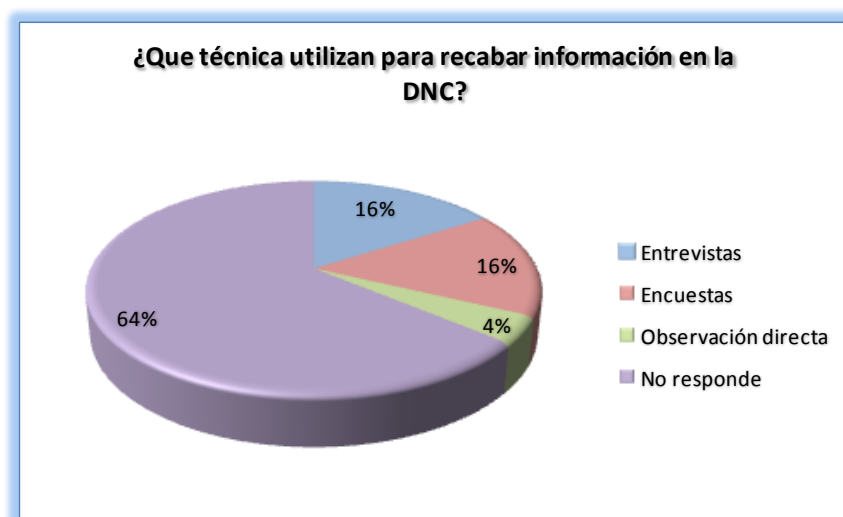
Del total de encuestados el 16% respondió que para ejecutar el proceso de la DNC utilizan el modelo de Evaluación del desempeño, otro 12% recurre al modelo En base a problemas. La razón de utilizar estos modelos es porque son los que más se adecuan a las necesidades de cada empresa y son los que a criterio de los mandos superiores les representa más beneficios.

Pregunta 5: ¿Que técnicas utilizan para recabar información en la Detección de Necesidades de Capacitación?

Objetivo: Identificar las técnicas utilizadas por las empresas para la recolección de información para la DNC

Cuadro 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Entrevistas	4	16.0
Encuestas	4	16.0
Observación Directa	1	4.0
No responde	16	64.0
Total	25	100.0



Interpretación

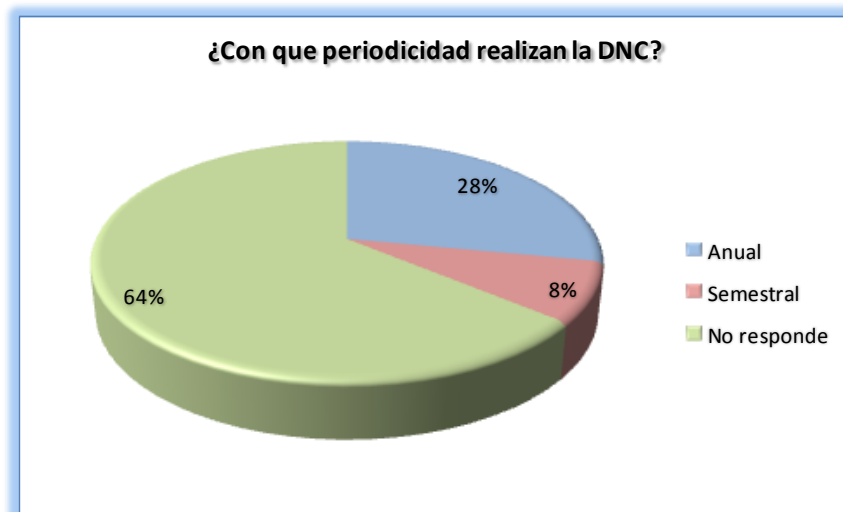
El 16% de los encuestados respondió que las técnicas más idóneas para la DNC es la entrevista y la encuesta, ya que en éstas se recolecta la información de primera mano y el empleado puede expresar de manera directa las áreas en las que necesita capacitación. La observación directa figura con un 4% como técnica de recolección de información.

Pregunta 6: ¿Con que periodicidad realizan la Detección de Necesidades de Capacitación?

Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo las empresas realizan la Detección de Necesidades de Capacitación

Cuadro 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Anual	7	28.0
Semestral	2	8.0
No responde	16	64.0
Total	25	100.0



Interpretación

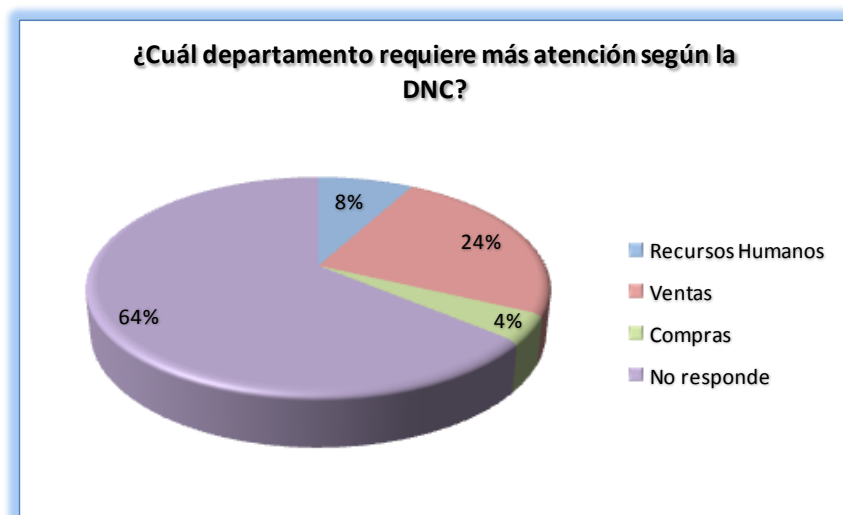
Según los encuestados el 28% expresó que en su empresa realizan la DNC en forma anual, la razón es porque consideran que es el tiempo adecuado ya que coincide con los presupuestos anuales. El 8% realizan la DNC cada seis meses.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los departamentos que requieren más atención según la Detección de Necesidades de Capacitación?

Objetivo: Identificar los departamentos que con frecuencia requieren mayor atención de acuerdo a los resultados de la DNC

Cuadro 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Recursos Humanos	2	8.0
Ventas	6	24.0
Compras	1	4.0
No responde	16	64.0
Total	25	100.0



Interpretación

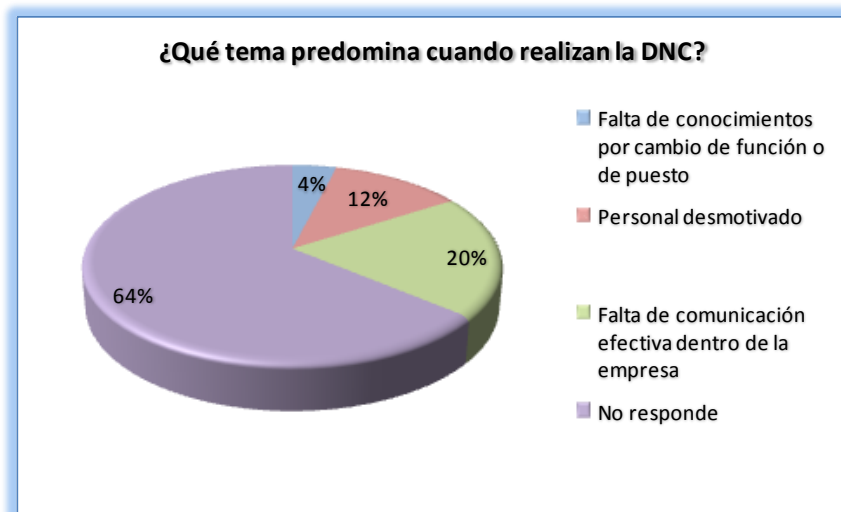
El departamento que necesita más atención una vez realizada la DNC es Ventas con un 24%, ya que es aquí donde se interactúa con el cliente y se requiere conocer los gustos y preferencias de éste, por otra parte se necesita conocimientos acerca de los productos y técnicas para comercializarlos. Un 8% respondió que es el departamento de Recursos Humanos que requiere capacitación y el departamento de Compras figura con un 4%. No hay que dejar de lado estos departamentos debido a que son parte importante de toda organización.

Pregunta 8: Cuando realizan la Detección de Necesidades de Capacitación ¿Qué temas predominan?

Objetivo: Conocer los temas más predominantes al realizar la Detección de Necesidades de Capacitación

Cuadro 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de conocimientos por cambio de función o de puesto	1	4.0
Personal desmotivado	3	12.0
Falta de comunicación efectiva dentro de la empresa	5	20.0
No responde	16	64.0
Total	25	100.0



Interpretación

El 20% de las personas encuestadas manifestaron que en la empresa el tema de más relevancia es la falta de comunicación efectiva entre los jefes y sus empleados, ya que al girar el jefe una orden no lo hace directamente, sino que utiliza una tercera persona que no siempre es la misma para que informe a la otra la tarea encomendada, esto denota que no existe un liderazgo efectivo dentro de sus empresas. Otro tema importante es que el personal se encuentra desmotivado (12%), esto conlleva a reducir la efectividad en el desempeño laboral. Con un 4% destacó la falta de conocimientos que tienen los empleados para realizar sus tareas por cambios de función o de puestos. El 64% de los encuestados no responde debido a que no realizan Detección de Necesidades de Capacitación.

Pregunta 9: Cuando se realizan las capacitaciones ¿Quién las imparte?

Objetivo: Conocer el medio que utilizan las empresas para impartir la capacitación

Cuadro 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Personal interno capacitado	11	44.0
Personal externo	14	56.0
Total	25	100.0



Interpretación

Un 56% de los encuestados utilizó personal externo para impartir la capacitación mientras que el 44% utilizó personal interno capacitado.

El 56% empresarios prefieren contratar personal externo porque según su criterio están mejor preparados y conocen las temáticas que se requieren en la capacitación.

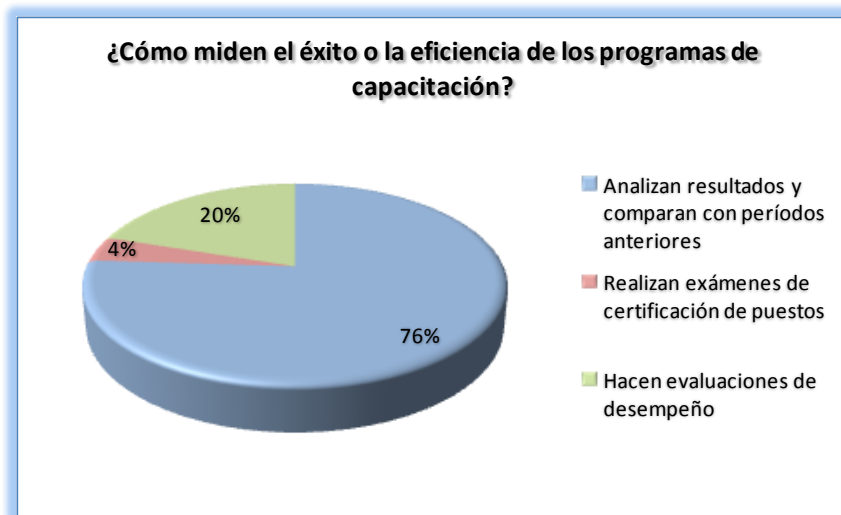
Por otra parte el 44% de los encuestados optan por personal interno, esto debido a que conocen mejor el trabajo y las operaciones de la empresa, además de conocer las ideas y conductas de sus empleados y se reducen los costes para capacitación.

Pregunta 10: ¿Cómo miden el éxito o la eficiencia de los programas de capacitación?

Objetivo: Conocer si las empresas le dan seguimiento a los programas de capacitación y cómo lo hacen para determinar los resultados.

Cuadro 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Analizan resultados y comparan con períodos anteriores	19	76.0
Realizan exámenes de certificación de puestos	1	4.0
Hacen evaluaciones de desempeño	5	20.0
Total	25	100.0



Interpretación

Un 76% de los encuestados respondieron que una vez impartida la capacitación, analizan los resultados haciendo comparaciones con períodos anteriores, esto mide el impacto que tuvo la capacitación y permite hacer retroalimentación en las áreas deficientes. Un 20% contestó que en sus empresas realizan evaluaciones de desempeño para observar el grado de asimilación en los temas desarrollados. Y el 4% restante respondió que en sus empresas realizan exámenes de certificación de puestos.

ANEXO 2
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A MANDOS SUPERIORES

ANEXO 2

RESULTADOS DE ENTREVISTAS A LOS MANDOS SUPERIORES

El objetivo de las preguntas en las entrevistas es ampliar los datos que nos brindaron las encuestas.

A continuación se proporcionan los resultados de las entrevistas realizadas a los mandos superiores, presentándose diferentes respuestas en las empresas, de las cuales enunciamos las que tuvieron mayor frecuencia.

1. ¿Cómo desarrolla el modelo DNC que utiliza?

No hay un proceso definido dado que son los gerentes o jefes de departamentos quienes establecen sus necesidades de capacitación y las hacen del conocimiento del departamento de recursos humanos.

En el modelo de Evaluación del Desempeño es el evaluador quien determina las necesidades de capacitación del personal y el encargado de coordinar la DNC es quien recopila la información y elabora el plan anual de capacitación, considerando este modelo de mucha ayuda dado que permite evaluar proyectos y objetivos planteados.

En el modelo en base a problemas, los gerentes, jefes y/o supervisores determinan las causas que ocasionan el problema mediante una lluvia de ideas, a través de la cual se determina si es conveniente resolverlo a través de capacitación.

En el modelo puesto-persona, se determinan las necesidades del puesto de acuerdo a los resultados obtenidos a través de formularios que complementan los trabajadores que ocupan el cargo. Dependiendo de los resultados el jefe del área determina si es necesaria capacitación para resolver las deficiencias observadas.

2. ¿Por qué realizan en su empresa la DNC con ese intervalo de tiempo?

La DNC se realiza anualmente. La respuesta se debe generalmente al hecho de que las planificaciones de todas las áreas se presentan en los últimos días de cada año debido a que están sujetas a los presupuestos que también se elaboran anualmente.

3. ¿Considera usted que la DNC es una herramienta que le facilita en alguna medida el proceso de capacitación?

El 70% de los entrevistados respondieron afirmativamente, pues lo consideran parte fundamental del proceso de capacitación, debido a que en esta fase se descubren las debilidades que tiene el personal para ejecutar su trabajo, así como las necesidades a futuro.

4. ¿Considera conveniente poseer un área y un responsable de capacitación?

El 65% de los entrevistados respondió que sería lo ideal, pero por los recursos económicos se visualiza tradicionalmente como una actividad propia de la persona que maneja el área de Recursos Humanos.

Son muy pocas las empresas que cuentan con un encargado de capacitación, considerándolo conveniente dado que les ha dado muy buenos resultados en lo que a planes de capacitación se refieren.

5. ¿Qué tan conscientes están a nivel de dirección sobre la importancia de la capacitación?

Consideran que su implementación adecuada es una estrategia competitiva a nivel de empresas.

Piensan que es de utilidad en todas las áreas, aunque nuevamente manifestaron que no cuentan con recursos económicos para implementar un programa integral que se ajuste a las necesidades de las empresas.

6. ¿Utilizan los servicios de otras empresas para capacitar a su personal?

El 56% de los empresarios prefieren contratar personal externo porque según su criterio están mejor preparados y conocen las temáticas que se requieren en la capacitación.

Los que prefieren personal interno, manifestaron que se debe a que conocen mejor el trabajo y las operaciones de la empresa, además de conocer las ideas y conductas de sus empleados y se reducen los costes para capacitación.

ANEXO 3
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL OPERATIVO

ANEXO 3

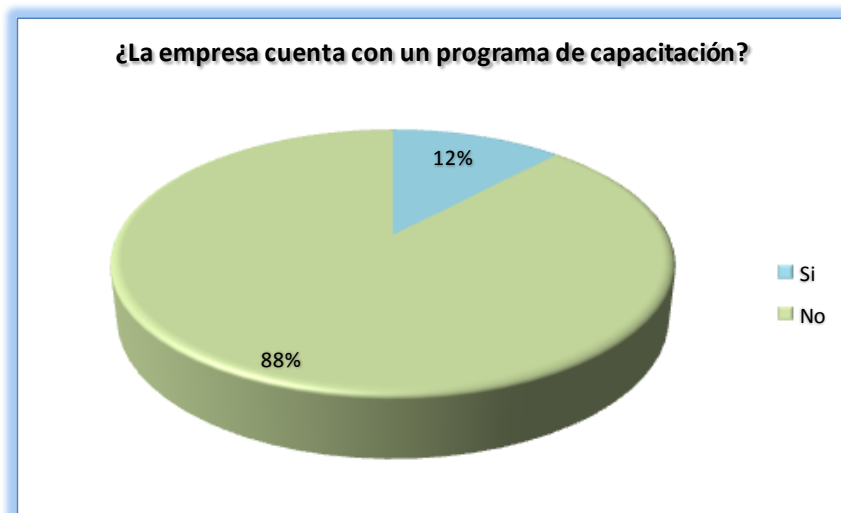
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL OPERATIVO

Pregunta 1: ¿Conoce si la empresa cuenta con un programa de capacitación para los empleados?

Objetivo: Indagar sobre la existencia de programas de capacitación en las empresas que comercializan insumos médicos.

Cuadro 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	12.0
No	22	88.0
Total	25	100.0



Interpretación

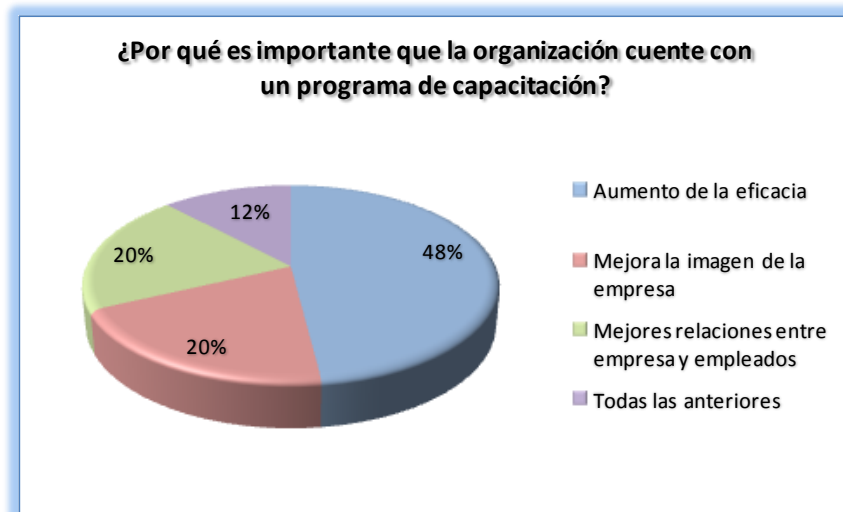
Según los resultados obtenidos, el 88% del personal desconoce la existencia de un programa de capacitación en la empresa, la falta de conocimiento no implica que no reciban capacitación pero no lo hacen de manera sistemática, según ellos esto se debe a que la empresa no quiere invertir en dichos programas; y un 12% de las personas respondieron que si conocen la existencia del programa, ya que se les ha dado a conocer por parte de la empresa y participan activamente de ellos.

Pregunta 2: ¿Por qué es importante que la organización cuente con un programa de capacitación?

Objetivo: Determinar la importancia según los empleados que tiene la existencia de un programa de capacitación dentro de la empresa

Cuadro 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Aumento de la eficacia	12	48.0
Mejora la imagen de la empresa	5	20.0
Mejores relaciones entre empresa y empleados	5	20.0
Todas las anteriores	3	12.0
Total	25	100.0



Interpretación

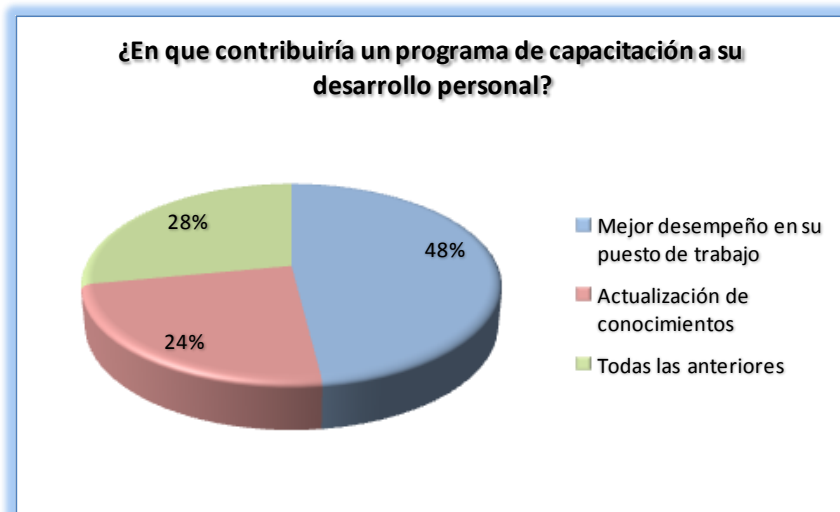
Del total de encuestados el 48% manifestó que un programa de capacitación es importante porque ayuda a incrementar la eficacia en el desempeño de sus labores, un 20% dijo que establece mejores relaciones entre la empresa y empleados, otro 20% respondió que mejora la imagen de la empresa debido a que se preocupa por el desarrollo de sus empleados. El 12% restante opinó que un programa contribuye en todos los aspectos antes mencionados, ya que se benefician ambas partes empresa y empleado. El empleado adquiere más conocimientos que le permite realizar un mejor trabajo y con ello es más productivo para la empresa.

Pregunta 3: ¿En que contribuiría un programa de capacitación a su desarrollo personal?

Objetivo: Determinar si un programa de capacitación contribuiría al desarrollo personal de los empleados

Cuadro 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejor desempeño en su puesto de trabajo	12	48.0
Actualización de conocimientos	6	24.0
Todas las anteriores	7	28.0
Total	25	100.0



Interpretación

Un 48% de las personas encuestadas respondió que al implementar un programa de capacitación le ayudaría a tener un mejor desempeño en sus labores, un 28% manifestó que el programa de capacitación contribuiría en muchos aspectos como: desarrolla un sentido de progreso, se actualizan los conocimientos, crea un mayor compromiso, mejora las relaciones entre jefes y empleados, se sienten más motivados, entre otros.

Pregunta 4: Durante su permanencia en la institución ¿Ha recibido capacitación?

Objetivo: Determinar si el empleado ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa

Cuadro 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	68.0
No	8	32.0
Total	25	100.0



Interpretación

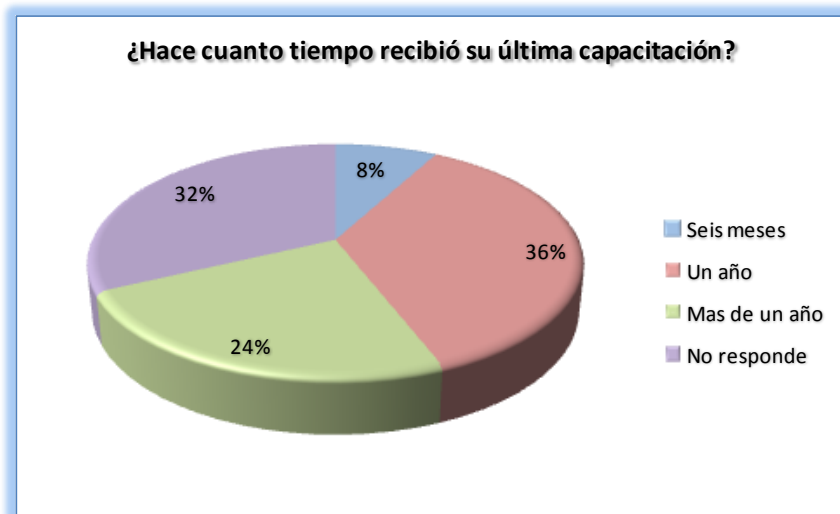
La mayor parte de los trabajadores encuestados (68%), ha recibido algún tipo de capacitación durante su permanencia en la empresa, lo que demuestra que las empresas se preocupan por tener personal capacitado que permita realizar sus actividades de forma eficiente. Un 32% contestó no haber recibido capacitación y han tenido que aprender de forma empírica.

Pregunta 5: ¿Hace cuanto tiempo recibió su última capacitación?

Objetivo: Establecer el tiempo transcurrido desde la última vez que el empleado recibió algún curso de capacitación

Cuadro 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Seis meses	2	8.0
Un año	9	36.0
Más de un año	6	24.0
No responde	8	32.0
Total	25	100.0



Interpretación

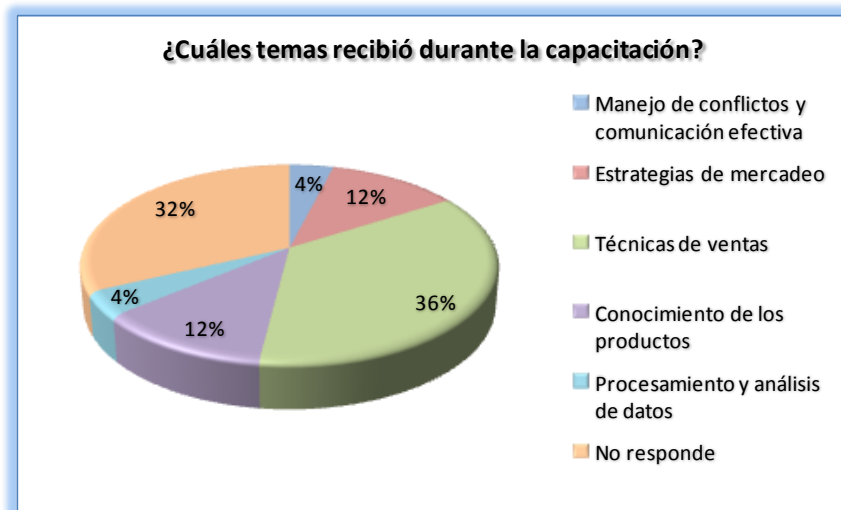
Dentro de las personas que han recibido capacitación, un 36% manifestó haberla recibido hace un año, lo cual muestra que las empresas capacitan a los empleados continuamente y en un lapso de tiempo adecuado. Un 24% del personal respondió que lo capacitaron hace más de un año, cuando ingresó a trabajar en las empresas.

Pregunta 6: ¿Cuáles temas recibió durante la capacitación?

Objetivo: Conocer los temas más frecuentes en los cuales son capacitados los empleados de las empresas dedicadas a la comercialización de insumos médicos

Cuadro 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Manejo de conflictos y comunicación efectiva	1	4.0
Estrategias de mercadeo	3	12.0
Técnicas de ventas	9	36.0
Conocimiento de los productos	3	12.0
Procesamiento y análisis de datos	1	4.0
No responde	8	32.0
Total	25	100.0



Interpretación

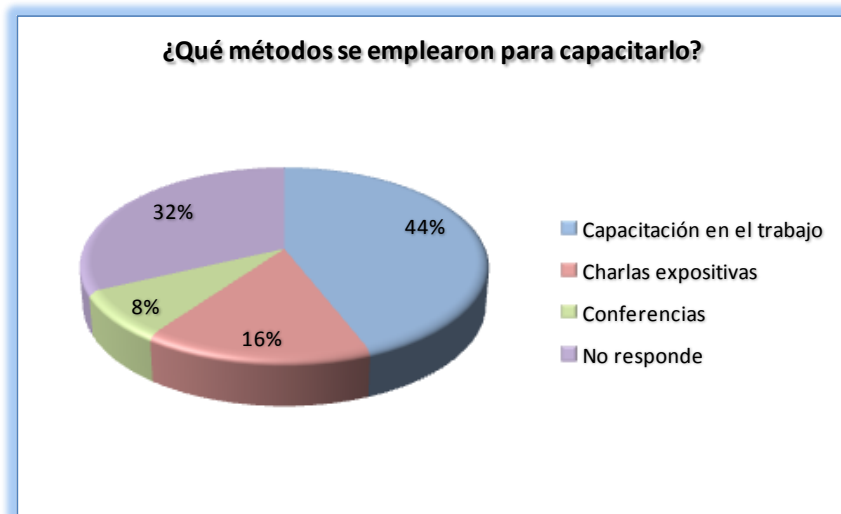
Del total de encuestados un 36% reveló que han sido capacitados en técnicas de venta, en estrategias de mercadeo 12%, en conocimiento de productos 12%. Esto se debe a la actividad económica de las empresas (ventas) y los jefes consideran de mayor importancia capacitar en esta área.

Pregunta 7: ¿Qué métodos se emplearon para capacitarlo?

Objetivo: Investigar los métodos que se han utilizado en las empresas para capacitar a los empleados.

Cuadro 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación en el trabajo	11	44.0
Charlas expositivas	4	16.0
Conferencias	2	8.0
No responde	8	32.0
Total	25	100.0



Interpretación

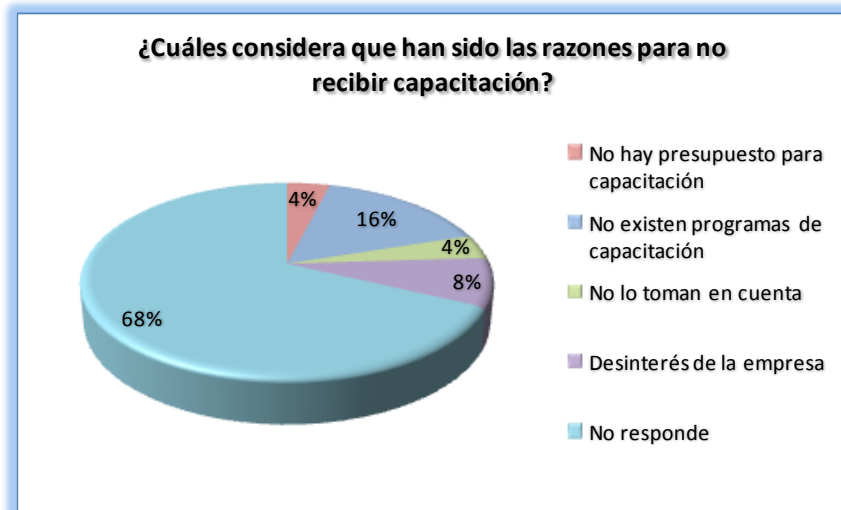
De acuerdo a los resultados obtenidos el método que utilizan con más frecuencia en las empresas es la capacitación en el trabajo (44%). Un 16% respondió que utilizaron charlas para capacitarlo y un 8% recibió conferencias.

Pregunta 8: Si no ha recibido capacitación ¿Cuáles considera que han sido las razones para ello?

Objetivo: Determinar aquellos factores por los cuales las empresas no capacitan a sus empleados

Cuadro 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No hay presupuesto para capacitación	1	4.0
No existen programas de capacitación	4	16.0
No lo toman en cuenta	1	4.0
Desinterés de la empresa	2	8.0
No responde	17	68.0
Total	25	100.0



Interpretación

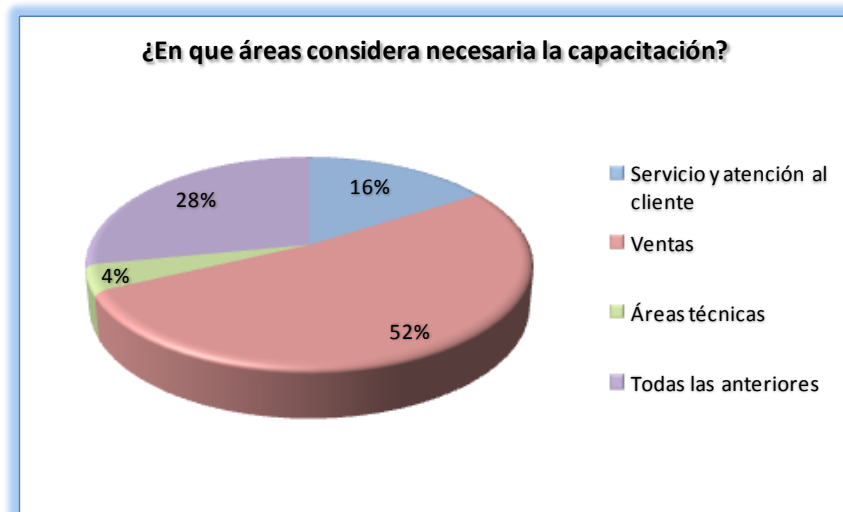
Un 16% respondió que en su empresa no existen programas de capacitación, mientras que un 8% dijo que no hay interés de la empresa en implementar programas de capacitación. También destacan como factores el recurso financiero, ya que implica costes adicionales, además no toman en cuenta las opiniones de los empleados para determinar las necesidades de capacitación.

Pregunta 9: ¿En qué áreas considera necesaria la capacitación?

Objetivo: Determinar cuáles son las áreas de la empresa que requieren mayor capacitación

Cuadro 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Servicio y atención al cliente	4	16.0
Ventas	13	52.0
Áreas técnicas	1	4.0
Todas las anteriores	7	28.0
Total	25	100.0



Interpretación

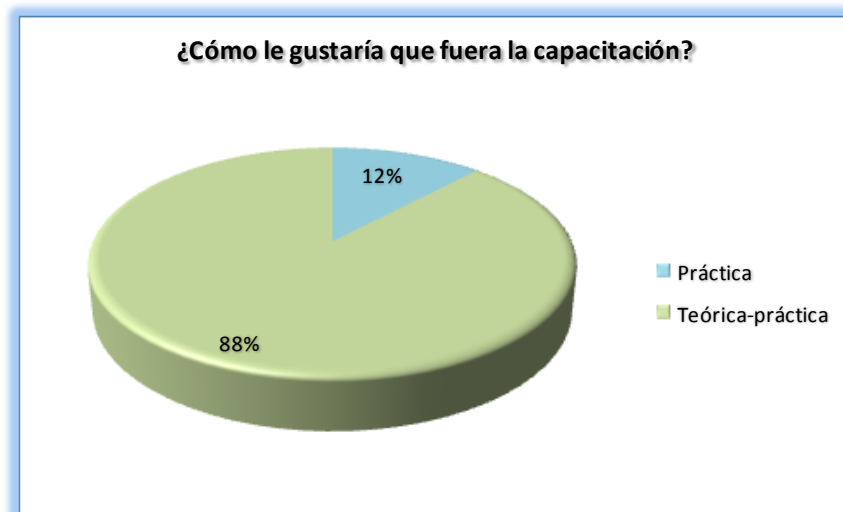
Un 52% de los encuestados respondió que el área que requiere más capacitación es Ventas, ya que necesitan poseer técnicas, habilidades para ofrecer los productos. Un 28% manifestó que es necesaria la capacitación en servicio y atención al cliente, relaciones humanas, ventas y áreas técnicas.

Pregunta 10: ¿Cómo le gustaría que fuera la capacitación a recibir?

Objetivo: Investigar la modalidad en que a los empleados les gustaría recibir la capacitación

Cuadro 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Práctica	3	12.0
Teórica-Práctica	22	88.0
Total	25	100.0



Interpretación

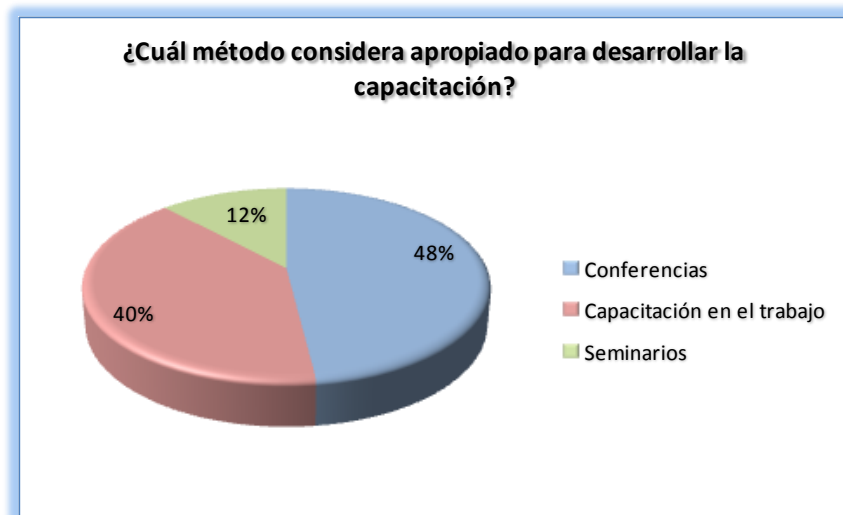
El 88% de los encuestados prefiere una capacitación teórica-práctica debido a que aplican lo que aprenden de forma inmediata y permite la retroalimentación en las áreas deficientes.

Pregunta 11: ¿Cuál de los siguientes métodos considera apropiados para desarrollar la capacitación?

Objetivo: Determinar los métodos que a juicio de los empleados son más apropiados para desarrollar la capacitación

Cuadro 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Conferencias	12	48.0
Capacitación en el trabajo	10	40.0
Seminarios	3	12.0
Total	25	100.0



Interpretación

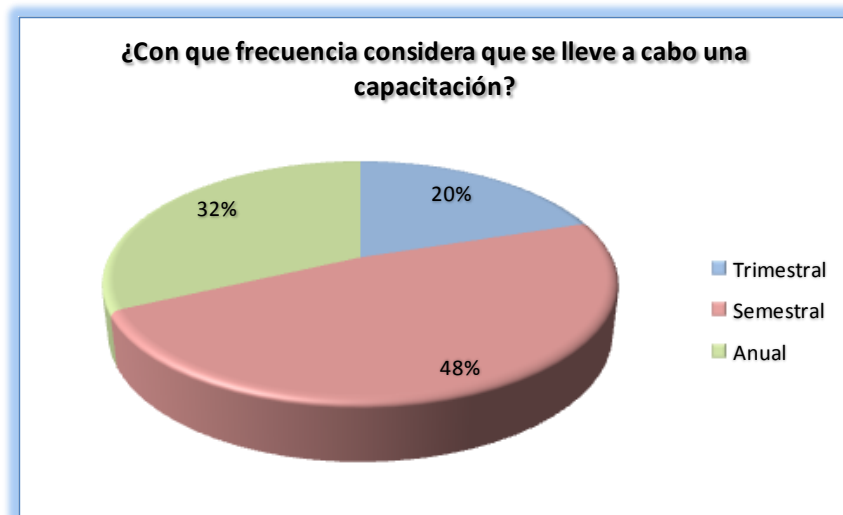
Una parte de los encuestados (48%) respondieron que las conferencias constituyen el método más apropiado para recibir capacitación. Mientras que un 40% prefiere la capacitación en el trabajo ya que esto permite desarrollarse dentro de las áreas de trabajo.

Pregunta 12: ¿Con que frecuencia considera que se lleve a cabo una capacitación?

Objetivo: Establecer la periodicidad que los empleados consideran necesario que se les imparta la capacitación

Cuadro 22

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	5	20.0
Semestral	12	48.0
Anual	8	32.0
Total	25	100.0



Interpretación

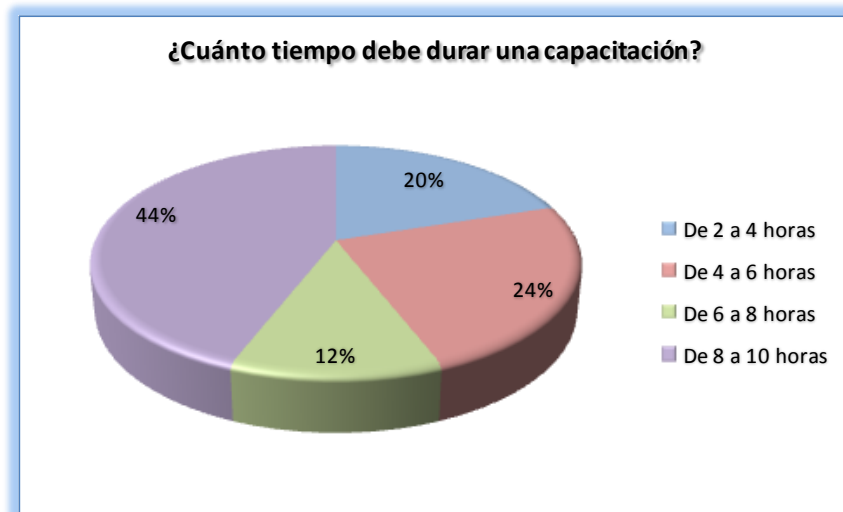
Un 48% de los encuestados respondieron que es necesario que se les brinde capacitación cada seis meses, es un tiempo que a juicio de ellos es apropiado para la actualización de sus conocimientos. El 32% prefiere que se les imparta capacitación anualmente.

Pregunta 13: ¿Cuánto tiempo cree que debe durar una capacitación?

Objetivo: Determinar el tiempo que el personal considera necesario que dure la capacitación

Cuadro 23

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 2 a 4 horas	5	20.0
De 4 a 6 horas	6	24.0
De 6 a 8 horas	3	12.0
De 8 a 10 horas	11	44.0
Total	25	100.0



Interpretación

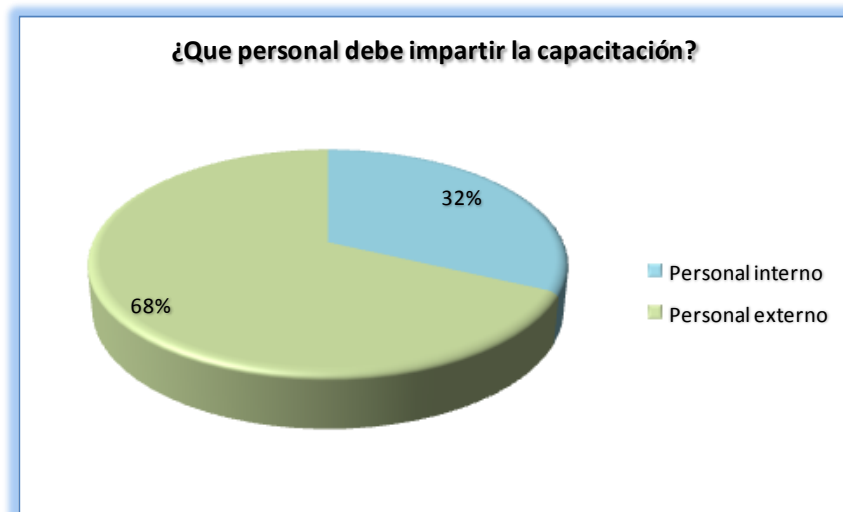
El 44% de las personas encuestadas respondió que la capacitación debería durar de 8 a 10 horas porque es un tiempo prudente para desarrollar la temática y despejar cualquier inquietud. Un 24% manifestó que la duración de la capacitación debe ser de 4 a 6 horas, también respondieron que debe realizarse en sesiones y que el tiempo depende del tema de capacitación.

Pregunta 14: ¿Que personal considera usted que debe impartir la capacitación?

Objetivo: Determinar cuál es el personal que desean los empleados que impartan la capacitación

Cuadro 24

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Personal Interno	8	32.0
Personal externo	17	68.0
Total	25	100.0



Interpretación

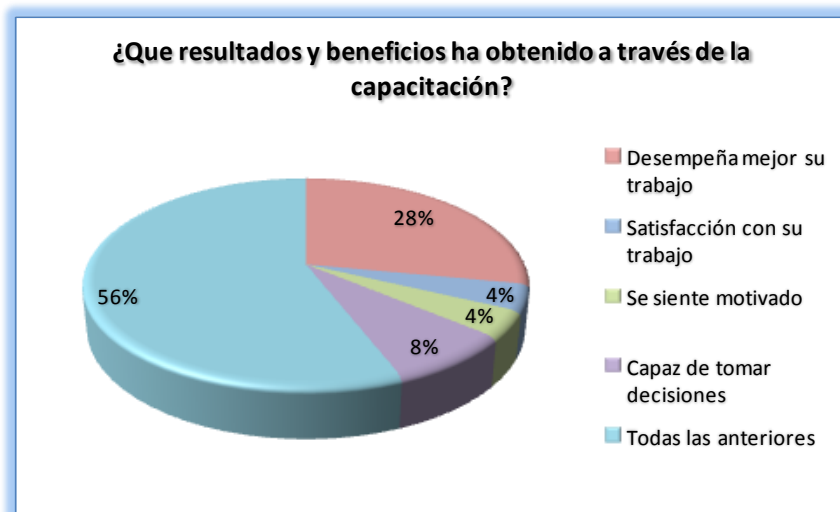
La mayoría de los encuestados (68%) respondió que prefieren que los capacite personal externo, ya que según ellos están más aptos para desarrollar los temas; mientras que un 32% manifestó que prefiere que lo capacite personal interno porque a su juicio, éstos conocen mejor el ambiente interno de la empresa.

Pregunta 15: ¿Qué resultados y beneficios ha obtenido a través de la capacitación?

Objetivo: Determinar los resultados y beneficios que obtienen los empleados una vez realizada la capacitación

Cuadro 25

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Desempeña mejor su trabajo	7	28.0
Satisfacción con su trabajo	1	4.0
Se siente motivado	1	4.0
Capaz de tomar decisiones	2	8.0
Todas las anteriores	14	56.0
Total	25	100.0



Interpretación

El 56% de los encuestados opinó que una vez recibida la capacitación se sienten motivados para tomar decisiones y desempeñar mejor su trabajo, además mejora las relaciones laborales con sus jefes y compañeros de trabajo; esto demuestra que la capacitación es parte importante dentro de los planes estratégicos de la empresa.

Pregunta 16: ¿Realiza la empresa evaluaciones para determinar si la capacitación cumplió con los objetivos?

Objetivo: Conocer si en las empresas se les da seguimiento a los programas de capacitación y si cumplen con los objetivos establecidos

Cuadro 26

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	68.0
No	8	32.0
Total	25	100.0



Interpretación

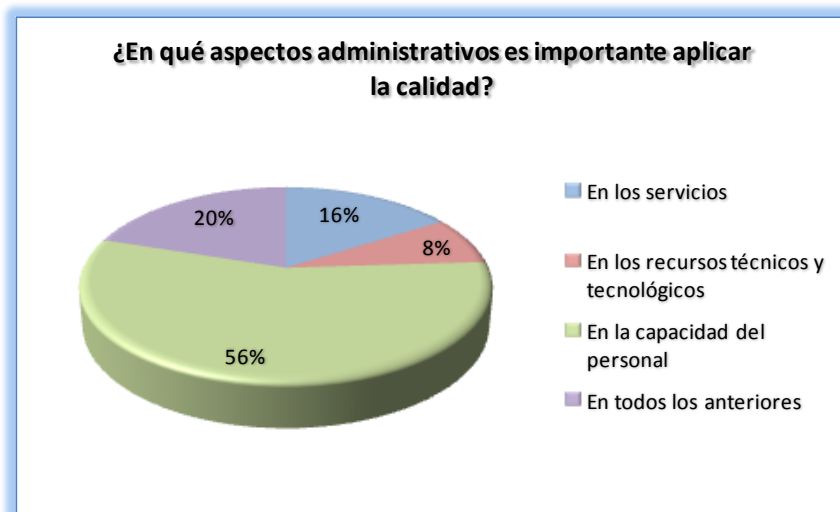
La mayoría de los encuestados (68%) respondieron que se les da seguimiento a los programas de capacitación; para ello se someten a evaluaciones de desempeño periódicas que permiten conocer el funcionamiento en sus áreas de trabajo y el grado de asimilación de la capacitación.

Pregunta 17: ¿Dentro de la organización, en qué aspectos administrativos considera que es importante aplicar la calidad?

Objetivo: Investigar los aspectos administrativos, donde los empleados consideran importante aplicar la calidad

Cuadro 27

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En los servicios	4	16.0
En los recursos técnicos y tecnológicos	2	8.0
En la capacidad del personal	14	56.0
En todos los anteriores	5	20.0
Total	25	100.0



Interpretación

La mayoría de los encuestados (56%), considera importante aplicar la calidad dentro de la organización en la capacidad de las personas, esto significa que se implementen programas de capacitación con calidad que fortalezcan el desarrollo personal. Un 20% manifestó que es importante en aspectos como: aplicar calidad en los servicios, en los recursos tecnológicos, en los procesos entre otros.

ANEXO 4
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES

ANEXO 4

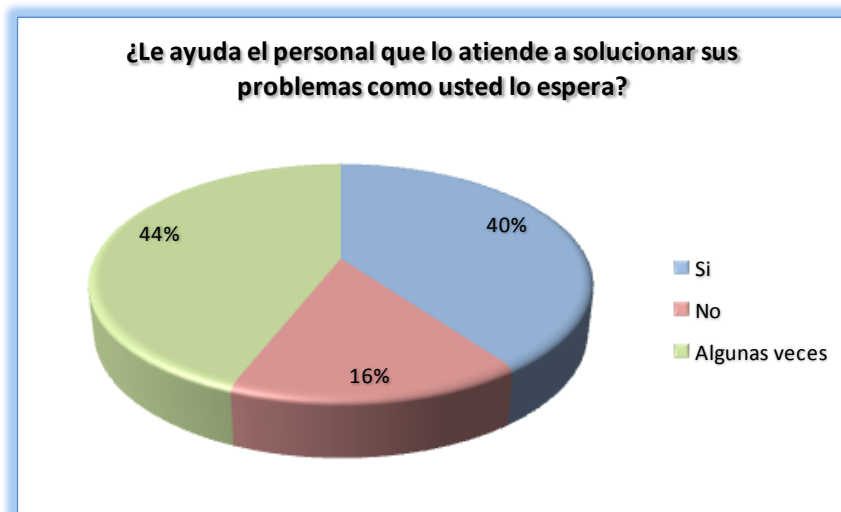
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES

Pregunta 1: ¿Le ayuda el personal que lo atiende a solucionar sus problemas como usted lo espera?

Objetivo: Identificar en qué medida el personal ayuda a solucionar los problemas con relación a las necesidades de los clientes

Cuadro 28

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	40.0
No	4	16.0
Algunas veces	11	44.0
Total	25	100.0



Interpretación

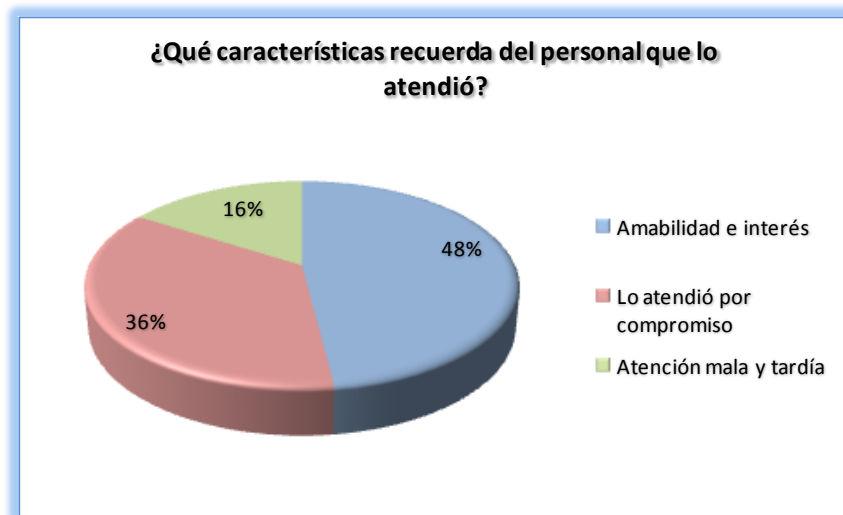
El 44% de los clientes encuestados opinaron que sólo algunas veces los empleados que los atienden le ayudan a solucionar sus necesidades referentes al producto que necesitan adquirir. Un 40% contestaron que el personal que los atienden si le ayuda a resolver las inquietudes que ellos tienen.

Pregunta 2: ¿Qué características recuerda del personal al momento de adquirir los productos de la empresa?

Objetivo: Identificar las características del personal al momento de atender a los clientes

Cuadro 29

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad e interés	12	48.0
Lo atendió por compromiso	9	36.0
Atención mala y tardía	4	16.0
Total	25	100.0



Interpretación

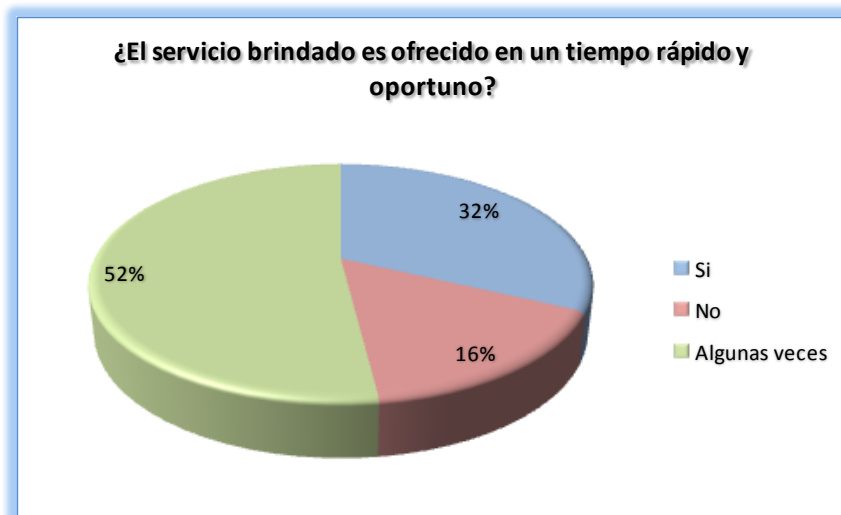
Un 48% de los encuestados respondieron que el personal que los atendió se comportó con amabilidad e interés, destaca además un 36% que dijo que sólo lo habían atendido por compromiso, esto demuestra que algunos empleados no están capacitados en servicio y atención al cliente.

Pregunta 3: ¿El servicio brindado es ofrecido en un tiempo rápido y oportuno?

Objetivo: Conocer si el servicio proporcionado por la empresa se realiza en forma oportuna para los clientes

Cuadro 30

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	32.0
No	4	16.0
Algunas veces	13	52.0
Total	25	100.0



Interpretación

El 52% opinó que sólo algunas veces le sirven de manera eficaz al momento de requerir los productos.

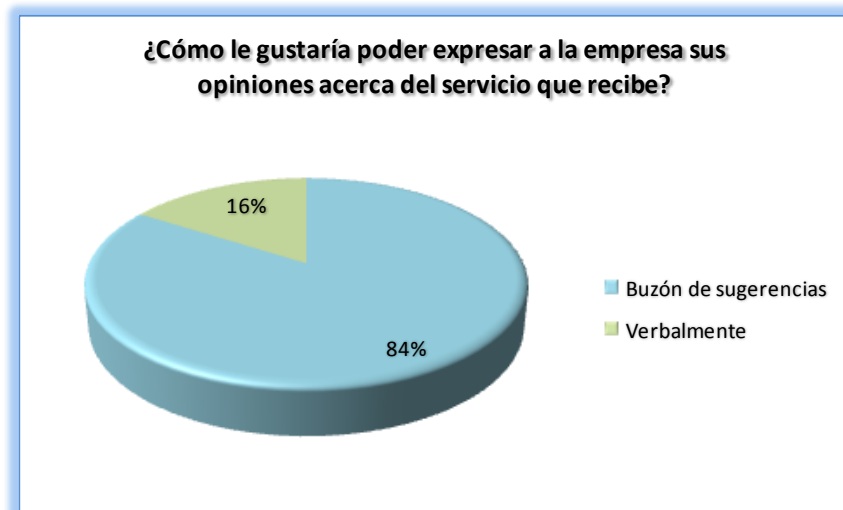
Un 32% respondió que el servicio adquirido es en forma rápida y oportuna.

Pregunta 4: ¿De qué manera le gustaría poder expresar a la empresa sus opiniones acerca del servicio que recibe?

Objetivo: Identificar la manera más adecuada para los clientes de poder expresar las opiniones con respecto al servicio que reciben

Cuadro 31

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buzón de sugerencias	21	84.0
Verbalmente	4	16.0
Total	25	100.0



Interpretación

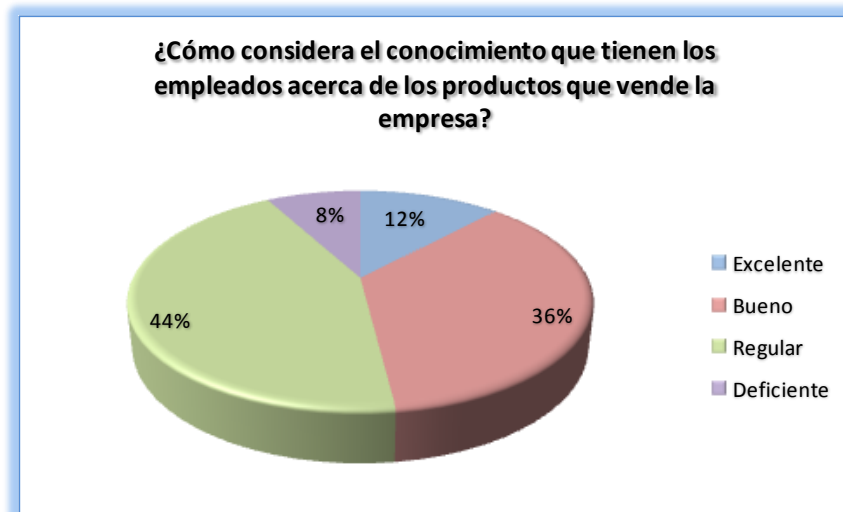
La mayoría de los clientes (84%) prefiere hacer comentarios a través de buzón de sugerencias, consideran que es la forma ideal para comunicar sus opiniones sin causar conflictos ya que es confidencial y también se recuerda más de forma escrita que hacerlo verbalmente

Pregunta 5: ¿Cómo considera el conocimiento que tienen los empleados acerca de los productos que vende la empresa?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento que tiene el personal acerca de los productos que comercializan

Cuadro 32

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	12.0
Bueno	9	36.0
Regular	11	44.0
Deficiente	2	8.0
Total	25	100.0



Interpretación

Un 36% de los encuestados opinaron que el conocimiento que tienen los empleados es bueno, mientras que un 44% respondió que es regular aduciendo que muchas veces el personal no se desenvuelve bien al momento de ofrecerles los productos.

Pregunta 6: ¿En cuánto tiempo recibe el producto?

Objetivo: Conocer cuánto tiempo toma la empresa en hacer llegar los productos solicitados por los clientes

Cuadro 33

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un día	4	16.0
Un día	8	32.0
Dos días	10	40.0
Tres días	3	12.0
Total	25	100.0



Interpretación

Un 40% de los encuestados opinaron que el tiempo para recibir los productos es de Dos días, un 32% respondió que la empresa tarda en entregarle los productos un día. Muchos clientes consideran aceptable este lapso de tiempo porque conocen las políticas de la empresa en cuanto a la entrega de los productos.

ANEXO 5
HOJA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

ANEXO 5

HOJA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

DATOS GENERALES Nombre del módulo: _____ Fecha de evaluación: _____	INDICACIONES: Lea detenidamente y marque con una "x" la casilla que corresponda según su apreciación			ESCALA: S= Siempre G= Generalmente P= Parcialmente E= Escasamente N= Nunca	
I. Evaluación general de la programación	S	G	P	E	N
1. Obtuvo fácil acceso a la información sobre las capacitaciones					
2. Las sesiones se llevaron a cabo dentro de los horarios y fechas establecidas					
3. La coordinación fue la adecuada					
4. Las actividades y los temas fueron de su interés					
II. Evaluación del Desarrollo del Módulo	S	G	P	E	N
1. Los temas abordados correspondieron al objetivo del curso					
2. Lo enseñado se reforzó con aplicaciones prácticas que ayudaron a una mejor comprensión del curso					
3. Los temas del curso se relacionan con la empresa					
4. El curso ayuda a resolver las necesidades inmediatas de la empresa					
5. El curso le brinda ayuda y confianza					
III. Evaluación del Facilitador	S	G	P	E	N
1. El facilitador presentó los contenidos específicos del módulo, la manera de trabajar, las actividades a realizar y las evaluaciones que se aplicarían					
2. El facilitador mostró dominio del módulo y de los temas desarrollados					
3. El facilitador se expresó de forma clara					
4. El facilitador propició un ambiente de reflexión, colaboración y respeto mutuo					
IV. Evaluación del material y las instalaciones	S	G	P	E	N
1. La información contenida en el material didáctico fue claro y suficiente					
2. El material de apoyo utilizado en el curso sirvió para un mejor aprendizaje					

3. Las herramientas (marcadores, papel, pizarra, proyector, etc.) estaban en buenas condiciones					
4. Las instalaciones son adecuadas para impartir la capacitación					
5. El material proporcionado era suficiente para los participantes					

V. Observaciones y Recomendaciones

ANEXO 6
HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

ANEXO 6

HOJA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

DATOS GENERALES Nombre del módulo: _____ Nombre del participante: _____ Fecha de evaluación: _____	INDICACIONES: Lea detenidamente y marque con una "x" la casilla que corresponda según su apreciación	ESCALA: E= Excelente MB= Muy Bueno B= Bueno R= Regular NM= Necesita Mejorar				
I. Desarrollo del Proceso de Aprendizaje	E	MB	B	R	NM	
1. Puntualidad a las sesiones de capacitación						
2. Atención prestada durante el desarrollo de las sesiones						
3. Participación activa durante las sesiones						
4. Opinión y criterios personales aportados acerca de los temas impartidos						
II. Desarrollo Social y Personal	E	MB	B	R	NM	
1. Relación con los demás participantes						
2. Integración con los demás participantes						
3. Durante el desarrollo de casos prácticos, la búsqueda de soluciones en conjunto con los demás participantes fue						
4. El interés mostrado por los participantes fue						
5. Actitud mostrada						
III. Asimilación del Contenido del Módulo	E	MB	B	R	NM	
1. Dominio temático de lo aprendido en clase						
2. Comprensión de los temas impartidos						
3. Claridad de respuestas emitidas en relación a las preguntas durante el módulo						
4. Aplicación de lo impartido en clase de acuerdo al desarrollo de casos prácticos						
5. Relación de los contenidos de los temas impartidos con las situaciones reales de su empresa						
IV. Observaciones _____ _____ _____						
						_____ Nombre del facilitador

ANEXO 7
PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO I "CALIDAD"

ANEXO 7. PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO I “CALIDAD”

TURNO MATUTINO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:15 p.m.	15 Minutos	Introducción	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación	Expositiva	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia, folletos, libretas, bolígrafos, fólderes
8:15 a.m. a 9:30 a.m.	75 Minutos	Generalidades de la Calidad <ul style="list-style-type: none"> ❖ Definiciones de Calidad ❖ Importancia de la Calidad ❖ Objetivos de la Calidad 	Que los participantes adquieran conocimientos de calidad y su importancia.	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
9:30 a.m. a 10:00 a.m.	30 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión del término calidad	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20 Minutos	Receso y refrigerio				
10:20 a.m. a 11:20 a.m.	60 Minutos	Modelo de Calidad <ul style="list-style-type: none"> ❖ Definiciones ❖ Fundamentos del Modelo ❖ Objetivos de un Modelo de Calidad ❖ Elementos que conforman el Modelo de Calidad ❖ Ventajas de aplicar un Modelo de Calidad 	Que los participantes conozcan qué es un Modelo de Calidad y las ventajas de aplicación del Modelo	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
11:20 a.m. a 11:45 a.m.	25 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión del Modelo de Calidad	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
11:45 a.m. a 12:00 m.d.	15 Minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer y resolver las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Facilitador y empleados	Plumones y pizarra

TURNO VESPERTINO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 2:20 p.m.	80 Minutos	Calidad en el servicio <ul style="list-style-type: none"> ❖ Servicio y calidad en el servicio ❖ Los pilares de la calidad ❖ La importancia, fases, elementos importantes y normas de la calidad en el servicio 	Que los empleados conozcan los términos de calidad, para la satisfacción del cliente	Expositiva participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
2:20 p.m. a 2:40 p.m.	20 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la calidad en el servicio	Expositiva participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
2:40 p.m. a 3:00 p.m.	20 Minutos	Receso y refrigerio				
3:00 p.m. a 4:10 p.m.	70 Minutos	Gestión de la Calidad <ul style="list-style-type: none"> ❖ Características de la Calidad ❖ Mejora continua ❖ Desarrollo de la Calidad a través de la inspección 	Que los empleados conozcan la importancia de la Gestión de la Calidad	Expositiva participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
4:10 p.m. a 4:40 p.m.	30 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la gestión de calidad.	Expositiva participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco
4:40 p.m. a 5:00 p.m.	20 Minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer y resolver las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva participativa	Facilitador y empleados	Plumones y pizarra

ANEXO 8
PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO II "VENTAS"

ANEXO 8. PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO II “VENTAS”

TURNO MATUTINO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:15 p.m.	15 Minutos	Presentación	Crear un clima adecuado entre capacitador y empleado	Participativa	Gerente o propietario	
8:15 a.m. a 8:30 a.m.	15 Minutos	Introducción	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación	Expositiva	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia, folletos, libretas, bolígrafos, fólderes
8:30 a.m. a 9:30 a.m.	60 Minutos	Generalidades de las ventas ❖ Introducción a las ventas ❖ ¿Qué es vender? ❖ El cliente. El comportamiento del consumidor	Que los participantes reconozcan la importancia de la introducción a las ventas y el comportamiento del cliente	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
9:30 a.m. a 10:00 a.m.	30 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de las generalidades de las ventas	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20 Minutos	Receso y refrigerio				
10:20 a.m. a 11:20 a.m.	60 Minutos	Estructura del proceso de venta ❖ Pre venta ❖ Venta ❖ Post venta	Identificar las diferentes etapas del proceso de ventas	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
11:20 a.m. a 11:45 a.m.	25 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la estructura del proceso de ventas	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
11:45 a.m. a 12:00 m.d.	15 Minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer y resolver las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Facilitador y empleados	Plumones y pizarra

TURNO VESPERTINO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 2:20 p.m.	80 Minutos	Presentación de ventas <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cómo lograr ser escuchado ❖ La primera venta ❖ Conocer el producto 	Que los empleados conozcan la importancia de la participación del vendedor y su personalidad para las ventas	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
2:20 p.m. a 2:40 p.m.	20 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de las generalidades de las ventas	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
2:40 p.m. a 3:00 p.m.	20 Minutos	Receso y refrigerio				
3:00 p.m. a 4:10 p.m.	70 Minutos	Técnicas de ventas <ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparación de la entrevista de ventas ❖ La entrevista de ventas ❖ Seguimiento y control de clientes ❖ Actitudes negativas en la venta ¿Cómo superarlas? 	Identificar y aplicar diferentes tipos técnicas de ventas	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
4:10 p.m. a 4:40 p.m.	30 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la estructura del proceso de ventas	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco
4:40 p.m. a 5:00 p.m.	20 Minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer y resolver las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Facilitador y empleados	Plumones y pizarra

ANEXO 9
PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO III "SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE"

ANEXO 9. PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO III “SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE”

TURNO MATUTINO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:15 p.m.	15 Minutos	Introducción	Explicar los objetivos y contenido de la capacitación	Participativa	Facilitador	
8:15 a.m. a 9:00 a.m.	45 Minutos	¿Qué es el servicio al cliente? ❖ Conceptos, importancia y objetivos del servicio al cliente ❖ Las clases de servicio ❖ Cómo brindar un buen servicio	Que los participantes comprendan el concepto de servicio y atención al cliente y cuáles son los canales para satisfacer a los clientes	Expositiva	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia, folletos, libretas, bolígrafos, fólderes
8:00 a.m. a 10:00 a.m.	60 Minutos	Requerimientos para brindar un buen servicio al cliente ❖ Enfoque al cliente ❖ Actitud correcta ❖ El cliente siempre tiene la razón	Describir los requerimientos necesarios para brindar un buen servicio al cliente	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
10:00 a.m. a 10:30 a.m.	30 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión del servicio y atención al cliente y sus requerimientos	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
10:30 a.m. a 10:45 a.m.	15 Minutos	Receso y refrigerio				
10:45 a.m. a 11:25 a.m.	40 Minutos	Tipos de clientes ❖ Internos ❖ Externos	Identificar los tipos de clientes	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
11:25 a.m. a 11:45 a.m.	20 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de los tipos de clientes	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
11:45 a.m. a 12:00 m.d.	15 Minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer y resolver las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Facilitador y empleados	Plumones y pizarra

TURNO VESPERTINO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 2:00 p.m.	60 Minutos	Calidad en el servicio ❖ Definiciones de calidad ❖ Servicio y calidad en el servicio ❖ Los pilares de la calidad ❖ La importancia, fases, elementos importantes y normas de la calidad en el servicio	Que los empleados conozcan los términos de calidad, para la satisfacción del cliente	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
2:00 p.m. a 2:20 p.m.	20 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de los términos de calidad	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
2:20 p.m. a 3:00 p.m.	40 Minutos	¿Quién define el servicio? ❖ Diferentes canales por los cuales podemos satisfacer al cliente	Identificar los canales de satisfacción hacia el cliente	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
3:00 p.m. a 3:20 p.m.	20 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de los canales para satisfacer al cliente	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco
3:20 p.m. a 3:35 p.m.	15 Minutos	Receso y refrigerio				
3:35 p.m. a 4:15 p.m.	40 Minutos	La satisfacción del cliente ❖ Los derechos del cliente ❖ Cómo cuidar y conservar los clientes ❖ La satisfacción de los clientes descontentos	Que los empleados conozcan las formas de satisfacer al cliente	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
4:15 p.m. a 4:45 p.m.	30 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de cómo satisfacer al cliente	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco
4:45 p.m. a 5:00 p.m.	15 Minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer y resolver las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Facilitador y empleados	Plumones y pizarra

ANEXO 10
PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO IV "RELACIONES PERSONALES"

ANEXO 10. PROGRAMACIÓN DEL MÓDULO IV “RELACIONES PERSONALES”

TURNO MATUTINO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00 a.m. a 8:15 p.m.	15 Minutos	Introducción	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación	Expositiva	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia, folletos, libretas, bolígrafos, fólderes
8:15 a.m. a 9:30 a.m.	75 Minutos	Relaciones humanas <ul style="list-style-type: none"> ❖ Concepto e importancia ❖ Trabajo en equipo ❖ Concientización del empleado sobre el trabajo que desempeña ❖ Condiciones para unas buenas relaciones humanas ❖ Desarrollo personal ❖ Empatía 	Que los participantes reconozcan la importancia de las relaciones humanas en el entorno laboral	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
9:30 a.m. a 10:00 a.m.	30 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de tener buenas relaciones personales	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
10:00 a.m. a 10:20 a.m.	20 Minutos	Receso y refrigerio				

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
10:20 a.m. a 11:20 a.m.	60 Minutos	Motivación <ul style="list-style-type: none"> ❖ Qué es motivación ❖ La motivación y el trabajo ❖ El proceso motivacional ❖ Jerarquía de las necesidades 	Que los participantes conozcan qué es la motivación y su relación con el desempeño laboral	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
11:20 a.m. a 11:45 a.m.	25 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de la motivación en el trabajo	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hojas en blanco
11:45 a.m. a 12:00 m.d.	15 Minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer y resolver las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Facilitador y empleados	Plumones y pizarra

TURNO VESPERTINO

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 p.m. a 2:20 p.m.	80 Minutos	Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> ❖ Definición ❖ Cómo influyen los líderes ❖ Cualidades del líder ❖ Auto-liderazgo 	Que los empleados conozcan la importancia del liderazgo dentro de la organización	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
2:20 p.m. a 2:40 p.m.	20 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de un buen liderazgo	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco

Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
2:40 p.m. a 3:00 p.m.	20 Minutos	Receso y refrigerio				
3:00 p.m. a 4:10 p.m.	70 Minutos	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> ❖ Importancia de la comunicación ❖ Barreras para una comunicación eficaz ❖ Comunicación efectiva 	Que los empleados conozcan la importancia de una buena comunicación y la apliquen con sus compañeros	Expositiva Participativa	Facilitador	Computador portátil, proyector multimedia
4:10 p.m. a 4:40 p.m.	30 Minutos	Discusión grupal	Comprobar en los empleados la comprensión de mejorar la forma de comunicarse efectivamente	Expositiva Participativa	Facilitador	Pizarra, plumones, hoja en blanco
4:40 p.m. a 5:00 p.m.	20 Minutos	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer y resolver las dudas de los empleados acerca de los temas impartidos	Expositiva Participativa	Facilitador y empleados	Plumones y pizarra

ANEXO 11
FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS MANDOS SUPERIORES

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Estimados señores:

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, y estamos realizando una investigación sobre el tema **“Programa de Capacitación con enfoque de Calidad Total para generar competitividad en las Pequeñas Empresas dedicadas a la distribución de insumos médico-quirúrgicos”**.

La información que se obtenga es utilizada con fines académicos, por lo tanto será tratada confidencialmente. Por su valiosa colaboración le agradecemos mucho.

INDICACIONES:

A continuación marque con una “x” la opción que según su criterio considere conveniente, y describa lo que se le pide.

DATOS GENERALES:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo desempeñado en su cargo actual: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Existe un Programa de Capacitación en su empresa?

Si

No

2. ¿Realizan en su empresa Detección de Necesidades de Capacitación?

Si

No

3. ¿Quién coordina la realización de la Detección de Necesidades de Capacitación?

- a. Jefe de capacitación
- b. Jefe de Recursos Humanos
- c. Jefe o Gerente Administrativo
- d. Jefe o Gerente de departamento
- e. Otro (Especifique) _____

4. ¿Cuál de los siguientes modelos utilizan en su empresa para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación?

- a. Puesto-persona
- b. Por proceso
- c. Evaluación del desempeño
- d. En base a problemas
- e. En base a competencias laborales
- f. Otros (Especifique) _____

5. ¿Qué técnicas utilizan para recabar información en la Detección de Necesidades de Capacitación?

- a. Entrevistas
- b. Encuestas
- c. Observación directa
- d. Lluvia de ideas
- e. Grupos de enfoque
- f. Otras (Especifique) _____

6. ¿Con qué periodicidad realizan la Detección de Necesidades de Capacitación?

7. ¿Cuáles son los departamentos que requieren más atención según la Detección de Necesidades de Capacitación?

a. Recursos humanos

b. Ventas

c. Compras

d. Contabilidad

e. Otros (Especifique) _____

8. Cuando realizan la Detección de Necesidades de Capacitación, ¿Qué temas predominan?

a. Desviaciones en la productividad

b. Baja o alta de personal

c. Falta de conocimientos por cambios de función o de puesto

d. Personal desmotivado

e. Falta de comunicación efectiva dentro de la empresa

f. Otros (Especifique) _____

9. Cuando se realizan las capacitaciones, ¿Quién las imparte?

a. Personal interno capacitado

b. Personal externo

c. Otro (Especifique) _____

10. ¿Cómo miden el éxito o la eficiencia de los programas de capacitación?

- a. Analizan resultados y comparan con períodos anteriores
- b. Realizan exámenes de certificación de puestos
- c. Hacen evaluaciones de desempeño
- d. Realizan encuestas de clima organizacional
- e. Otro (Especifique) _____

ANEXO 12
FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL OPERATIVO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Estimados señores:

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, y estamos realizando una investigación sobre el tema **“Programa de Capacitación con enfoque de Calidad Total para generar competitividad en las Pequeñas Empresas dedicadas a la distribución de insumos médico-quirúrgicos”**.

La información que se obtenga es utilizada con fines académicos, por lo tanto será tratada confidencialmente. Por su valiosa colaboración le agradecemos mucho.

INDICACIONES:

A continuación marque con una “x” la opción que según su criterio considere conveniente, y describa lo que se le pide.

DATOS GENERALES:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo desempeñado en su cargo actual: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce si la empresa cuenta con un programa de capacitación para los empleados?

Si

No

2. ¿Por qué es importante que la organización cuente con un programa de capacitación?

- a. Aumento de la eficacia
- b. Mejora la imagen de la empresa
- c. Mejora el clima organizacional
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios e innovación
- f. Todas las anteriores
- g. Otro (Especifique) _____

3. ¿En qué contribuiría un programa de capacitación a su desarrollo personal?

- a. Mejor desempeño en su puesto de trabajo
- b. Desarrolla un sentido de progreso
- c. Actualización de conocimientos
- d. Crea mayor compromiso y mayor responsabilidad
- e. Mejora relaciones entre jefes y empleados
- f. Eleva la moral del personal
- g. Permite el logro de metas individuales
- h. Forja líderes y mejora de aptitudes
- i. Todas las anteriores

4. ¿Durante su permanencia en la institución, ha recibido capacitación?

Si No

Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta 8

5. ¿Hace cuanto tiempo recibió su última capacitación?

a. Un mes

b. Tres meses

c. Seis meses

d. Un año

e. Otro (Especifique) _____

6. ¿Cuáles temas recibió durante la capacitación?

a. Participación y trabajo en equipo

b. Manejo de conflictos y comunicación efectiva

c. Como crear relaciones humanas positivas

d. Enfoque al cliente

e. Necesidades y expectativas de los clientes

f. Estrategias de mercadeo

g. Técnicas de ventas

h. Conocimiento de los productos

i. Procesamiento y análisis de datos

j. Otro (Especifique) _____

7. ¿Qué métodos se emplearon para capacitarlo?

a. Capacitación en el trabajo

b. Seminario

c. Talleres

d. Charlas expositivas

e. Conferencias

f. Otro (Especifique) _____

8. Si no ha recibido capacitación. ¿Cuáles considera que han sido las razones para ello?

- a. Limitación de tiempo
- b. No hay presupuestos para capacitación
- c. No existen programas de capacitación
- d. No lo toman en cuenta
- e. Desinterés de la empresa
- f. Desinterés del personal
- g. Otra (Especifique) _____

9. ¿En qué área considera necesaria la capacitación?

- a. Relaciones humanas
- b. Servicio y atención al cliente
- c. Ventas
- d. Áreas técnicas
- e. Todas las anteriores
- f. Otra (Especifique) _____

10. ¿Cómo le gustaría que fuera la capacitación a recibir?

- a. Teórica
- b. Práctica
- c. Teórica-práctica

11. ¿Cuál de los siguientes métodos considera apropiado para desarrollar la capacitación?

- a. Conferencias
- b. Talleres
- c. Capacitación en el trabajo
- d. Seminarios
- e. Todas las anteriores

12. ¿Con que frecuencia considera que se lleve a cabo una capacitación?

- a. Trimestral
- b. Semestral
- c. Anual
- d. Otra

13. ¿Cuánto tiempo cree que debe durar una capacitación?

- a. De 2 a 4 horas
- b. De 4 a 6 horas
- c. De 6 a 8 horas
- d. De 8 a 10 horas
- e. De 10 o más horas
- f. Otro (Especifique) _____

14. ¿Qué personal debe impartir la capacitación?

- a. Personal interno
- b. Personal externo

15. ¿Qué resultados y beneficios ha obtenido a través de la capacitación?

- a. Desempeña mejor su trabajo
- b. Satisfecho con su trabajo
- c. Se siente motivado
- d. Capaz de tomar decisiones
- e. Tiene mejores relaciones laborales
- f. Todas las anteriores

16. ¿Realiza la empresa evaluaciones para determinar si el programa de capacitación cumplió con los objetivos?

Si No

17. ¿Dentro de la organización, en qué aspectos administrativos considera que es importante aplicar la calidad?

- a. En los procesos
- b. En los servicios
- c. En los recursos técnicos y tecnológicos
- d. En la capacidad del personal
- e. En todos los anteriores

ANEXO 13
FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Estimados señores:

De la manera más atenta solicitamos a usted su valiosa colaboración, en el sentido de responder el presente cuestionario; el cual tiene como propósito conocer su opinión del servicio que le brinda la empresa.

INDICACIONES:

A continuación marque con una "x" la opción que según su criterio considere conveniente, y describa lo que se le pide.

1. ¿Lo ayuda el personal que lo atiende, a solucionar sus problemas como usted lo espera?

Si No Algunas veces

2. ¿Qué características recuerda del personal, al momento de adquirir los productos de la empresa?

- a. Amabilidad e interés
- b. Lo atendió por compromiso
- c. Atención mala y tardía
- d. Irrespeto y desinterés
- e. Otra _____

3. ¿El servicio brindado, es ofrecido en un tiempo rápido y oportuno?

Si No Algunas veces

4. ¿De qué manera le gustaría poder expresar a la empresa, sus opiniones o sugerencias acerca del servicio que recibe?

a. Buzón de sugerencias

b. Verbalmente

c. Otra _____

5. ¿Cómo considera el conocimiento que tienen los empleados acerca de los productos que vende la empresa?

a. Excelente

b. Bueno

c. Regular

d. Deficiente

6. ¿En cuánto tiempo recibe el producto?

a. Menos de un día

b. Un día

c. Dos días

d. Tres días

e. Otro (Especifique) _____

ANEXO 14
LISTA DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA "EP MEDICAL BUSINESS"

LISTA DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA "EP MEDICAL BUSINESS"

ASEPSIA, DESINFECCIÓN Y ESTERILIZACIÓN	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
AVAGARD ANTISÉPTICO DE MANOS 500 ML.	UNIDAD
AVAGARD ANTISÉPTICO QUIRÚRGICO 500 ML.	UNIDAD
AGUA DESTILADA	GALÓN
AGUA OXIGENADA 10 VOLÚMENES	GALÓN
ALCOHOL DESNATURALIZADO DE 90°	GALÓN
BOLSA PARA ESTERILIZAR DE 10 X 15	C x 100
BOLSA PARA ESTERILIZAR DE 12 X 18	C x 100
BOLSA PARA ESTERILIZAR DE 3 1/2 X 9	C x 200
BOLSA PARA ESTERILIZAR DE 5 1/4 X 10	C x 200
BOLSA PARA ESTERILIZAR DE 7 1/2 X 13	C x 200
CINTA TESTIGO A VAPOR DE 3/4 X 60 YDS.	UNIDAD
DESINFECTANTE AMONIO CUATERNARIO CONCENTRADO	2 LT.
DESINFECTANTE FENOLITICO CONCENTRADO	2 LT.
GLUTARALDEHIDO AL 3%	GALÓN
INDICADORES BIOLÓGICOS DE LECTURA RÁPIDA 1292	C x 50
INDICADORES O TIRAS QUÍMICAS A VAPOR 1250	C x 50
IOCIDO JABÓN	GALÓN
IOCIDO SOLUCIÓN	GALÓN
AVAGARD ANTISÉPTICO DE MANOS 500 ML.	UNIDAD

AGUJAS, BISTURÍ Y JERINGAS	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
AGUJA HIPODÉRMICA	C x 100
AGUJAS DE PUNCIÓN LUMBAR	UNIDAD
HOJA DE BISTURÍ	UNIDAD
JERINGA DE 10CC 22" X 1 1/2"	UNIDAD
JERINGA DE 20CC	UNIDAD
JERINGA DE 3CC	UNIDAD
JERINGA DE 5CC	UNIDAD
JERINGA DE TUBERCULINA	UNIDAD
JERINGA PARA INSULINA	UNIDAD

CUIDADOS DE LA PIEL Y CURACIONES	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
ALGODÓN	LB.
APLICADORES DE MADERA CON ALGODÓN UN EXTREMO	C x 100
APLICADORES DE MADERA SIN ALGODÓN	C x 100
BOLSA DE COLOSTOMIA	UNIDAD
BOLSA RECOLECTORA DE ORINA ADULTO	UNIDAD
BOLSA RECOLECTORA DE ORINA PEDIATRICA	UNIDAD
BOTIQUIN FAMILIAR	UNIDAD
BOTIQUIN PERSONAL	UNIDAD
COMPRESA FRIO CALIENTE COLD HOT PACK	C x 2
CINTA QUIRURGICA DURAPORE	CAJA
CINTA QUIRURGICA MICROPORE	CAJA
CINTA QUIRURGICA TRANSPORE	CAJA
GASA 3 x 3	C x 100
GASA QUIRURGICA DE 36" x 100 YDS. 20-24	BOLSA
PARCHES PARA OJOS ADULTO	C x 10 PAR
PARCHES PARA OJOS NIÑOS	C x 10 PAR
TEGADERM 10 x 12	C x 50
TEGADERM 10 x 25	C x 20
TEGADERM 6 x 7	C x 100
TEGADERM CON PAD 5 x 7	C x 50
TEGADERM CON PAD 6 x 10	C x 50
TEGADERM CON PAD 9 x 25	C x 25

CATÉTERES, SONDAS Y TUBOS	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
CATÉTER INTRAVENOSO	UNIDAD
SONDA DE ALIMENTACIÓN	UNIDAD
SONDA DE ALIMENTACIÓN TIPO LEVIN	UNIDAD
SONDA DE SUCCIÓN	UNIDAD
SONDA EN "T"	UNIDAD
SONDA FOLEY BALÓN 5 DE 2 VÍAS	UNIDAD
SONDA FOLEY BALÓN 3CC	UNIDAD
SONDA FOLEY BALÓN 30CC 3 VÍAS	UNIDAD
SONDA NELATON	UNIDAD
SONDA RECTAL	UNIDAD
TUBO ENDOTRAQUEAL	UNIDAD
TUBO TORÁCICO NO. 32	UNIDAD

DIAGNÓSTICO	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
BAJALENGUA DE MADERA	C X 100
BRAZALETE PARA TENSIÓMETRO COMPLETO ADULTO	UNIDAD
ELECTRODOS PARA MONITOREO CARDÍACO RED-DOT ADULTO	B X 50
ELECTRODOS PARA MONITOREO CARDÍACO RED-DOT PEDIÁTRICO	B X 50
ESPÉCULOS DESCARTABLES VAGINALES	UNIDAD
ESTETOSCOPIO	UNIDAD
ESTETOSCOPIO PEDIÁTRICO	UNIDAD
GEL PARA ULTRASONOGRAFÍA	GALÓN
KIT GLUCÓMETRO ADVANTAGE	UNIDAD
PAPEL KRAFT PARA CANAPÉ 18" X 225 YDS.	UNIDAD
PAPEL PARA ELECTROCARDIOGRAFO 55MM X 30 MTS.	UNIDAD
TENSIÓMETRO DE MERCURIO DE PARED	UNIDAD
TENSIÓMETRO DE MERCURIO MODELO DE MESA	UNIDAD
TENSIÓMETRO DE MUÑECA	UNIDAD
TERMOMETRO DIGITAL TIMPÁNICO	UNIDAD
TERMOMETRO ORAL	UNIDAD
TERMÓMETRO RECTAL	UNIDAD
TIRAS ADVANTAGE X 50	FRASCO

DESCARTABLE	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
CUBRE ZAPATOS DESCARTABLE	PAR
DESCARTABLE PARA BOMBA DE INFUSIÓN	UNIDAD
DESCARTABLE PARA SANGRE	UNIDAD
DESCARTABLE PARA SUERO	UNIDAD
DRENO PENROSE	UNIDAD
GORRO PARA CIRUJANO	UNIDAD
GORRO PARA ENFERMERA	UNIDAD
GUANTE DESCARTABLE	C x 100
GUANTE QUIRÚRGICO	PAR
KIT DE ROPA PARA CIRUJANO DESCARTABLE	UNIDAD
MASCARILLA CÓNICA	UNIDAD
MASCARILLA LARGA DE OREJA ROSADA	UNIDAD
MASCARILLA QUIRÚRGICA CON VISERA	UNIDAD
MASCARILLA QUIRÚRGICA DESCARTABLE	UNIDAD
SELLOS DE HEPARINA	UNIDAD

ORTOPEDIA E INMOVILIZACIÓN	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
ANDADERA DE ALUMINIO PLEGABLE	UNIDAD
BASTÓN PLEGABLE	UNIDAD
CABESTRILLO	UNIDAD
COJINETE PARA ESPOLÓN	UNIDAD
CUELLO CERVICAL	UNIDAD
FÉRULA PARA DEDO	UNIDAD
HUATA QUIRÚRGICA DE 3 X 4 YDS. 3M	UNIDAD
HUATA QUIRÚRGICA DE 4 X 4 YDS. 3M	UNIDAD
HUATA QUIRÚRGICA DE 6 X 4 YDS. 3M	UNIDAD
MULETA DE ALUMINIO	PAR
SCOTCHCAST DE 2 X 4 YDS.	UNIDAD
SCOTCHCAST DE 3 X 4 YDS.	UNIDAD
SCOTCHCAST DE 4 X 4 YDS.	UNIDAD
SCOTCHCAST DE 5 X 4 YDS.	UNIDAD
STOKINETE DE 2 X 25 YDS.	ROLLO
STOKINETE DE 3 X 25 YDS.	ROLLO
STOKINETE DE 4 X 25 YDS.	ROLLO
STOKINETE DE 6 X 25 YDS.	ROLLO
VENDA COBAN DE 2 X 5 YDS	UNIDAD
VENDA COBAN DE 3 X 5 YDS	UNIDAD
VENDA COBAN DE 4 X 5 YDS	UNIDAD
VENDA COBAN DE 6 X 5 YDS	UNIDAD
VENDA DE GASA DE 2 X 10 YDS.	UNIDAD
VENDA DE GASA DE 3 X 10 YDS.	UNIDAD
VENDA DE GASA DE 4 X 10 YDS.	UNIDAD
VENDA DE GASA DE 6 X 10 YDS.	UNIDAD
VENDA ELÁSTICA DE 4 X 4 YDS.	UNIDAD
VENDA ELÁSTICA DE 6 X 5 YDS.	UNIDAD
VENDA ENYESADA DE 2 X 5 YDS.	UNIDAD
VENDA ENYESADA DE 4 X 5 YDS.	UNIDAD
VENDA ENYESADA DE 6 X 5 YDS.	UNIDAD

SUTURAS	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
ACIDO POLIGLICÓLICO CON AGUJA	DOC.
CRÓMICO CON AGUJA	DOC.
CRÓMICO SIN AGUJA	DOC.
NYLON CON AGUJA	DOC.
POLIPROPILENO CON AGUJA	DOC.
SEDA NEGRA CON AGUJA CORTANTE	DOC.
SIMPLE CON AGUJA	DOC.

SOLUCIONES PARENTERALES	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
AGUA DESTILADA DE 1000 ML	UNIDAD
AGUA DESTILADA 250 ML	FRASCO
SOLUCIÓN DEXTROSA DE 250 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN DEXTROSA DE 500 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN DEXTROSA DE 1000 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN HARTMAN DE 250 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN HARTMAN DE 500 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN HARTMAN DE 1000 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN MIXTA DE 250 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN MIXTA DE 500 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN MIXTA DE 1000 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN SALINA DE 250 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN SALINA DE 500 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN SALINA DE 1000 ML	UNIDAD
SOLUCIÓN SOLUPED DE 250 ML	UNIDAD

TERAPIA RESPIRATORIA Y ANESTESIA	
PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA
CÁNULAS NASALES DE ADULTO	UNIDAD
CÁNULAS NASALES PEDIÁTRICAS	UNIDAD
EJERCITADOR PULMONAR	UNIDAD
HUMIDIFICADOR DESCARTABLE	UNIDAD
MASCARILLA AEROSOL ADULTO	UNIDAD
MASCARILLA CON MICRONEBULIZADOR ADULTO	UNIDAD
MASCARILLA CON MICRONEBULIZADOR PEDIÁTRICO	UNIDAD
MASCARILLA PARA OXÍGENO PEDIÁTRICO	UNIDAD
MASCARILLA PARA OXÍGENO ADULTO	UNIDAD
MASCARILLA PARA OXÍGENO CON RESERVORIO ADULTO	UNIDAD
MASCARILLA PARA OXÍGENO CON RESERVORIO PEDIÁTRICO	UNIDAD
NEBULIZADOR DE HOGAR	UNIDAD
RESUCITADOR MANUAL ADULTO	UNIDAD
RESUCITADOR MANUAL NEONATAL	UNIDAD
RESUCITADOR MANUAL PEDIÁTRICO	UNIDAD

NOTA: Los nombre marcados con color amarillo, corresponden a los productos más vendidos por la empresa.