

MANAGING HUMAN RESOURCES IN PHARMACY

Ángel Comas, PhD

Professor and Practice Supervisor

Albizu University

Carmen Piñeiro, RPh

Community Pharmacy, Caguas, PR

Ingrid Medina, PharmD

Health System Pharmacy, San Juan, PR

Carlos Mendez, PharmD

VA Caribbean Healthcare System,

PGY1 Pharmacy Residency Program Administrator

Lydiannette Torres, PharmD

Health System Pharmacy, San Germán, PR



Disclosure to Learners

Faculty and planners of this CE activity, have no relevant financial relationship(s) with ineligible companies to disclose.

20
26



“The Colegio de Farmacéuticos de Puerto Rico is accredited by the Accreditation Council for Pharmacy Education as a provider of continuing pharmacy education.”

Provider Number: 0151

OBJETIVOS

Al finalizar la actividad, los participantes podrán:

- **Identificar** las responsabilidades críticas del rol supervisor en entornos farmacéuticos.
- **Describir** las competencias clave de supervisión desde un enfoque de psicología organizacional.
- **Explicar** los principales retos reales en la supervisión de personal.
- **Reconocer** principios de supervisión efectiva para mejorar desempeño, clima laboral y servicio al paciente.
- **Reconocer** como la supervisión efectiva apoya las operaciones de farmacia y el cuidado al paciente

COLEGIO DE FARMACÉUTICOS DE PUERTO RICO • 20 DE AGOSTO DE 2026

Managing Human Resources in Pharmacy

El salto de farmacéutico experto a supervisor de personas

Dr. Ángel R. Comas Nazario

Psicólogo Industrial Organizacional

20
26

Antes de empezar

**¿Recibió formación formal en supervisión
antes de asumir el rol?**

Sí, formal

No, ninguna

Algo informal



El salto invisible

AÑOS DE FORMACIÓN CLÍNICA

6+

Farmacología, terapéutica, cuidado al paciente, práctica supervisada.

FARMACÉUTICOS SIN FORMACIÓN EN LIDERAZGO

72%

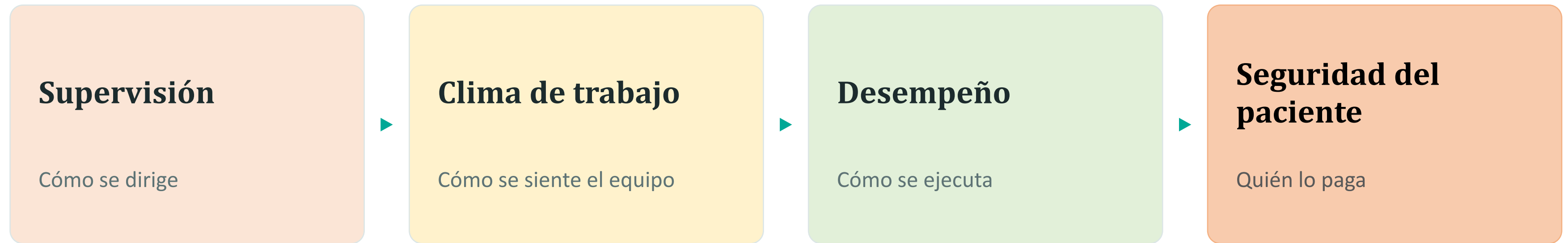
No recibió ninguna formación formal en liderazgo antes de asumir un rol de supervisión.

Fuente: Gondongwe & Jani, Int. J. Pharmacy Practice, 2024

Supervisar no es una extensión de dispensar. Es otro oficio.



Por qué esto no es un asunto administrativo



La supervisión es un factor clínico. Cada eslabón que se debilita llega al mostrador.



1

Qué cambia cuando supervisas

De la destreza propia a la destreza ajena

Dos oficios distintos

Función técnica

- El resultado depende de sus manos
- Se mide por precisión y volumen
- El control es directo
- El éxito es visible el mismo día

Función de supervisión

- El resultado depende de las manos de otros
- Se mide por el desempeño del equipo
- El control es indirecto: se influye
- El éxito se ve semanas después

El error más común: seguir resolviendo con las manos propias lo que ya es responsabilidad de otro.



Las cuatro responsabilidades críticas del rol

01

Establecer expectativas

Que cada persona sepa qué se espera, con qué estándar y para cuándo.

02

Dar seguimiento

Medir y conversar el desempeño de forma regular, no solo cuando algo falla.

03

Desarrollar al equipo

Enseñar, delegar y crecer la capacidad de cada quien.

04

Sostener el cumplimiento

Política, regulación y seguridad aplicadas de forma consistente.

Ninguna de las cuatro se resuelve con conocimiento técnico. Todas se resuelven con conducta.



2

Las 4 competencias que sostienen todo

Desde psicología organizacional

El mapa completo

1

Expectativas y desempeño

Definir, medir y conversar

2

Comunicación y retroalimentación

Estructurada, no improvisada

3

Manejo de conflicto

Temprano y directo

4

Seguridad psicológica

Que se pueda hablar sin costo

Las tres primeras se practican. La cuarta se construye, y sin ella las otras tres no funcionan.

Expectativas y desempeño

- **El desempeño no se corrige, se define primero.**
- La mayoría de los problemas de desempeño empiezan como expectativas nunca dichas en voz alta.
- Una expectativa clara tiene tres partes: qué, con qué estándar y para cuándo.
- Medir sin conversar es auditoría. Conversar sin medir es opinión.

La pregunta de control

Si le pido a cada miembro de mi equipo que escriba qué se espera de él, ¿escribirían todos lo mismo que yo?

Comunicación y retroalimentación

1

Frecuencia sobre intensidad

Cinco minutos cada semana pesan más que una hora una vez al año.

2

Privada y específica

Se corrige en privado, se reconoce en público, y siempre sobre conducta observable.

3

Sin acumular

La retroalimentación guardada se convierte en reclamo. El reclamo daña la relación.

Manejo de conflicto

LO QUE PASA CUANDO SE POSPONE

- El equipo interpreta silencio como permiso
- El costo emocional crece cada semana
- La conversación llega cargada de historia
- Se pierde credibilidad con quien sí cumple

LO QUE HACE EL SUPERVISOR EFECTIVO

- Interviene temprano, cuando aún es pequeño
- Separa la persona del problema
- Escucha las dos versiones antes de decidir
- Cierra con un acuerdo concreto y verificable

El costo de la conversación incómoda siempre es menor que el costo de posponerla.

Seguridad psicológica

No es amabilidad. Es la creencia compartida de que se puede decir algo difícil sin que le cueste.

Sin ella

El error se calla, se retrasa o se justifica. La información llega tarde.

Con ella

El error se reporta rápido y se corrige antes de llegar al paciente.

Un equipo que reporta en cinco minutos comete los mismos errores que uno que reporta en dos horas.

Solo uno de los dos afecta al paciente.



El error que llegó tarde

Un técnico con ocho meses en el puesto nota que preparó una dosis con la concentración incorrecta. Se da cuenta veinte minutos después de haberla enviado al piso.

No dice nada de inmediato. Espera casi dos horas, hasta que la farmacéutica supervisora sale de una reunión.

La última vez que alguien reportó un error en esa farmacia, la reunión terminó con la frase "esto no puede volver a pasar" delante de todo el equipo.

Tiempo real de exposición del paciente: dos horas.



¿Cuál fue la falla más grave?

La del técnico

La del sistema de supervisión

El error clínico se pudo corregir. El retraso de dos horas es el verdadero riesgo, y ese retraso lo produjo la conducta del supervisor, no la del técnico.

La seguridad psicológica no se mide en encuestas de satisfacción. Se mide en tiempo de reporte.



3

Los retos reales

Lo que de verdad pasa en la farmacia

Los cinco que más aparecen en farmacia

1 **Supervisar a quien ayer era su par**

La relación cambia de rol y nadie lo nombra en voz alta.

2 **Volumen alto con poco tiempo**

La supervisión se aplaza porque siempre hay algo urgente en el mostrador.

3 **El bajo desempeño que nadie confronta**

Todos lo ven, nadie lo dice, y el equipo aprende que no pasa nada.

4 **La fricción farmacéutico y técnico**

Expectativas de rol distintas que nunca se conversaron.

5 **El agotamiento del propio supervisor**

Carga clínica, carga administrativa y carga emocional sobre la misma persona.



¿Cuál de los cinco le pesa más hoy?

1. El par de ayer

2. Volumen y tiempo

3. Bajo desempeño

4. Fricción de roles

5. Su propio agotamiento

El compañero de ayer

Ascienden a una farmacéutica con seis años en el local. Ahora supervisa a tres personas que fueron sus pares, incluyendo a una amiga cercana con quien almorzaba todos los días.

Esa amiga empieza a llegar quince minutos tarde de forma consistente. El resto del equipo lo nota y empieza a comentarlo.

La supervisora lleva siete semanas sin decir nada porque no quiere que la relación cambie.



¿Qué se rompió primero, la relación o la autoridad?

Las dos ya se rompieron.

La amistad

Al no hablar, la supervisora no protegió la relación. La puso en una posición imposible.

La autoridad

El equipo ya leyó el mensaje: aquí las reglas dependen de quién eres.

El costo de la conversación incómoda siempre es menor que el costo de posponerla.





4

¿Qué hacer el lunes?

Tres prácticas concretas

Tres prácticas para empezar esta semana

01

La conversación de expectativas

Diez minutos con cada persona: qué espero de usted, con qué estándar, y qué necesita de mí.

02

Retroalimentación estructurada

Situación, conducta, impacto. Sin adjetivos y sin acumular semanas.

03

El seguimiento breve semanal

Cinco minutos por persona, fijos en el calendario. Corto, regular y sin agenda dramática.

Documentar no es castigar. Es proteger al equipo, al paciente y a usted.

Situación, conducta, impacto

1

Situación

Cuándo y dónde pasó, sin rodeos.

"El martes en el turno de la tarde..."

2

Conducta

Qué se observó, no qué se interpretó.

"...entregaste tres recetas sin el doble chequeo..."

3

Impacto

Qué efecto tuvo en el equipo o el paciente.

"...y el técnico tuvo que rehacer la verificación completa."

Lo que se elimina: los adjetivos. Nunca "eres descuidado". Siempre la conducta observable.

Lo que acabamos de ver, ahora en voz de quienes lo viven

1 ¿Cuáles son los retos más comunes que ha tenido como supervisor?

2 ¿Qué estrategias ha utilizado para manejarlos?

3 ¿Qué logros como supervisor le hacen sentir orgullo?

4 ¿Qué recomendación tiene para los demás?

Lo que se lleva de aquí

Supervisar es otro oficio, y se aprende como cualquier otro.

La supervisión es un factor de seguridad del paciente, no un asunto administrativo.

La medida práctica de un buen clima es el tiempo que tarda un error en llegarle a usted.

El costo de la conversación incómoda siempre es menor que el de posponerla.



Referencias

Gondongwe, X. D., & Jani, Y. (2024). A survey exploring the barriers and drivers to leader and leadership development of the pharmacy workforce. *International Journal of Pharmacy Practice*, 32(4), 329–331.

Hill, L. A. (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Harvard Business School Press.

Hill, L. A. (2007). Becoming the boss. *Harvard Business Review*, 85(1), 48–56.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization*. Wiley.

Jung, O. S., Kundu, P., Edmondson, A. C., et al. (2021). Resilience vs. vulnerability: Psychological safety and reporting of near misses. *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 47(1), 15–22.

Marx, D. (2001). *Patient Safety and the "Just Culture": A Primer for Health Care Executives*. Columbia University.

ISMP (2020). The differences between human error, at-risk behavior, and reckless behavior are key to a just culture. *ISMP Medication Safety Alert!*, 25(12).

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.

Center for Creative Leadership (n.d.). *The Situation-Behavior-Impact (SBI) feedback model*.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Melnyk, B. M., et al. (2023). Health, burnout, and medication error concerns among pharmacists. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 65(8), 699–705.

Managing Human Resources in Pharmacy

Lydiannette Torres: moderadora

Panelistas

Carmen Piñeiro, RPh
Ingrid Medina, PharmD
Carlos Méndez, PharmD

2026

¿Cuáles son los retos más comunes
que tiene o ha tenido como
supervisor?

20
26

Lcda. Piñeiro

- ✓ Rol de supervisor se presenta con situaciones retantes por su naturaleza.
- ✓ Lograr el sentido de pertenencia u “onboarding” de los empleados con la empresa.
- ✓ Los empleados deben internalizar que el éxito del negocio es necesario para su progreso dentro de la empresa.
- ✓ Adaptación al flujograma de trabajo de TU negocio, sobre todo con los empleados que tienen un “background” solido.
- ✓ A nadie le gusta que le corrijan y menos en presencia de otras personas.

Dra. Medina

- ✓ Liderar equipos y tomar decisiones en entornos donde las emociones, el estrés y las múltiples prioridades operacionales convergen.
 - La inteligencia emocional se convierte en una herramienta indispensable.
 - En un entorno hospitalario, donde las situaciones pueden ser complejas y cambiantes, es fundamental lograr un balance entre los aspectos humanos y los operacionales.
- ✓ Asegurar que la evolución tecnológica, aunque extraordinaria y necesaria para nuestro crecimiento, no sustituya el pensamiento crítico de nuestros profesionales.
 - Es esencial fomentar el criterio profesional y la capacidad de resolución de problemas, más allá de las herramientas tecnológicas.

Dr. Méndez

- ✓ Desarrollar relaciones de confianza con cada aprendiz
- ✓ Cultivar la confianza y la colaboración
- ✓ Dar retroalimentación honesta
- ✓ Promover habilidades de carácter
- ✓ Evitar el agotamiento emocional
- ✓ Inspirar a servir

2026

¿Qué estrategias ha utilizado
para manejar esos retos?

20
26

Dra. Medina

- ✓ La comunicación **abierta, transparente y con propósito** ha sido una de mis principales estrategias.
- ✓ Creo firmemente en liderar **con el ejemplo**.
- ✓ Además, estoy convencida de que el **desarrollo profesional debe ser continuo**.
- ✓ Anualmente, revisamos objetivos de crecimiento y establecemos planes de desarrollo a corto y largo plazo. De esta manera, no solo les ayudo a enfrentar sus retos actuales, sino también a prepararse **para futuras oportunidades de liderazgo y crecimiento profesional**.

Dr. Méndez

- ✓ Modelar humildad y confianza.
- ✓ Establecer expectativas claras desde el principio.
- ✓ Celebrar logros, por pequeños que sean.
- ✓ Promover la autonomía.
- ✓ Fomentar el liderazgo servicial.



Lcda. Piñeiro

- ✓ Desde la entrevista inicial, se debe enfatizar que tiene que haber uniformidad en los procesos, para que todos podamos cubrir cualquier posición dentro del área de trabajo.
- ✓ Tener definida la cadena de mando, donde el farmacéutico regente es quien determina las funciones específicas en todo momento:
 - debe haber alguien a cargo (asignado) en todo momento.
- ✓ Asignar responsabilidades específicas: compras, adherencias, devoluciones, inventario de controlados, contrataciones, etc.

Cont.

- ✓ Límite al compartir la vida personal, familiar, etc. tanto tuya como de los empleados y hasta qué punto puedes mezclar esa interacción para que no se afecte el “outcome” de las responsabilidades asignadas a esa persona.
- ✓ Uso de la tecnología como una herramienta útil para los supervisores:
 - informes de las métricas: hay que pedir reportes de todo lo que se puede y dar al supervisor datos relevantes
 - listas de tareas en los “chats”
 - estandarización de procesos
 - capacitación del personal:
 - “hand off communication”: importante en ambientes de mucho volumen de trabajo
 - monitoreo virtual

¿Qué logros como supervisor ha
tenido y de los cuales se siente
orgullosos?

20
26

Dr. Méndez

- ✓ Ver el crecimiento de mis aprendices.
- ✓ Fomentar relaciones de largo plazo.
- ✓ Apoyar a aprendices en alcanzar metas importantes.
- ✓ Implementar prácticas estructuradas de retroalimentación.

Lcda. Piñeiro

- ✓ Superviso la operación de tres farmacias de comunidad hace más de 25 años y de un centro de vacunación hace 2 años.



Dra. Medina

- ✓ Haber contribuido al desarrollo y crecimiento de numerosos profesionales, tanto dentro como fuera de mi organización.
- ✓ El logro que más valoro es haber formado equipos capaces de **tomar decisiones correctas, actuar con autonomía y mantener altos estándares de excelencia aún cuando yo no estoy presente.**
- ✓ El mayor legado de un líder es desarrollar profesionales que actúen guiados por **valores sólidos, criterio profesional y un profundo sentido ético.**
- ✓ Me enorgullece saber que la ética, la responsabilidad y el compromiso con los pacientes continúan siendo parte de la cultura de los equipos que he tenido el privilegio de liderar.

**¿Qué recomendación/mensaje
tiene para la audiencia?**

20
26

Lcda. Piñeiro

- ✓ Es importante cuándo y COMO reconocer el desempeño de los empleados o señalar deficiencias.
 - El tacto y la diplomacia debe ser o hacerse parte de la personalidad de todo supervisor.
 - Siempre mantener el profesionalismo, aunque eso conlleve quedarse callado o retirarse de la conversación en un momento caldeado.
- ✓ Evitar el “micro management”
 - Para que un supervisor pueda evaluar con imparcialidad y tener una mejor perspectiva de los procesos es necesario delegar las funciones básicas de la operación del negocio, o sea, salirse un poco del detalle de la operación diaria.
 - Además de señalar errores hay que estar pendiente de resaltar y reconocer los aciertos y esfuerzos de los empleados.

Dra. Medina

- ✓ Mi recomendación es que nunca dejen de aprender, de cuestionar y de desarrollar a las personas que tienen a su alrededor. La experiencia y el conocimiento técnico son importantes, pero el verdadero liderazgo se construye a través de la **confianza, la credibilidad y el ejemplo.**
- ✓ Vivimos en una época de grandes avances tecnológicos y de cambios constantes. Sin embargo, ninguna herramienta sustituye **el criterio profesional, el pensamiento crítico ni los valores que nos guían en la toma de decisiones.** Por eso, debemos invertir en nuestro crecimiento continuo y en el desarrollo de nuestros equipos.
- ✓ También les exhorto a liderar con propósito y con ética. Los procesos, las métricas y los resultados son importantes, pero al final del día nuestro mayor impacto está en las personas. Cuando ayudamos a otros a crecer, a desarrollar confianza en sí mismos y a actuar correctamente aun **cuando nadie los está observando, estamos construyendo organizaciones más fuertes y sostenibles.**
- ✓ Al final, el verdadero éxito de un líder no se mide por los resultados que alcanza personalmente, sino **por las personas que desarrolla y por los valores que permanecen cuando ya no está presente.**

Dr. Méndez

- ✓ Ser mentor /preceptor es una relación que requiere tiempo y presencia.
- ✓ Aceptar la vulnerabilidad.
- ✓ Ser mentor preceptor se trata de acompañar al aprendiz a descubrir quién es y quién puede llegar a ser.
- ✓ Si hacemos este trabajo con humildad, empatía y consistencia, no solo desarrollamos profesionales más preparados, sino comunidades de aprendizaje que perduran y se multiplican.
- ✓ Cada relación es única, pero todas requieren conexión genuina y cuidado.
- ✓ Practiquemos la mentoría con intención, porque su impacto trasciende nuestras tareas diarias.

LO QUE SE LLEVA DE AQUI

PUNTOS CLAVES PARA RECORDAR

- ✓ Ser supervisor es un rol que se añade a nuestra profesión, y se aprende como cualquier otro.
- ✓ Los retos en el escenario de farmacia son múltiples y surgen continuamente.
- ✓ Las cuatro responsabilidades críticas del supervisor incluyen: establecer expectativas, dar seguimiento, desarrollar el equipo y sostener el cumplimiento.
- ✓ La teoría nos da la dirección, pero las vivencias de quienes ya recorrieron el camino nos dan la confianza para avanzar.
- ✓ Supervisar en farmacia no es solo vigilar procesos; es proteger vidas.

Hagamos de nuestra gestión el estándar de seguridad que cada paciente merece.

POST TEST

1. ¿Cuál es una responsabilidad principal de un supervisor en farmacia?

- a) Dispensar medicamentos
- b) Controlar inventario exclusivamente
- c) Gestionar el desempeño del personal
- d) Realizar tareas administrativas básicas

2. ¿Cuál de las siguientes es una habilidad clave para un supervisor efectivo?

- a) Conocimiento técnico exclusivamente
- b) Inteligencia emocional
- c) Velocidad en tareas operativas
- d) Independencia total del equipo

3. ¿Cuál es un reto común en roles de supervisión?

- a) Exceso de personal
- b) Falta de tareas
- c) Manejo de conflictos interpersonales
- d) Falta de conocimiento técnico en medicamentos

2026

POST TEST

4. ¿Por qué es importante la supervisión en farmacia?

- a) Reduce el tiempo de trabajo
- b) Mejora la decoración del espacio
- c) Impacta la seguridad del paciente y la calidad del servicio
- d) Elimina la necesidad de liderazgo

5. ¿Cuál es el principal enfoque de un supervisor efectivo?

- a) Controlar cada tarea
- b) Evitar conflictos
- c) Facilitar el desempeño del equipo
- d) Trabajar de forma individual



Referencias

- ✓ Ku, P. M., & Keats, K. (2024). Queue the quarter-life crisis: The value of mentorship for early career pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 81, 910–915.
- ✓ Vest, T. (2024). A fine line: The delicate balance between humility and self-confidence. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 81(6), 168–170.
- ✓ Sylvia, L. M. (2025). Are soft skills “soft”? Importance of soft skills in facilitating optimal patient care. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 82, 364–368.
- ✓ Clark, J. S. (2025). Fiercely collaborative: A discussion of teamwork, trust, and appreciation in pharmacy practice (John W. Webb Lecture). *American Journal of Health-System Pharmacy*, 82(8), 412–418.(Note: Page range inferred based on publication format.)
- ✓ Heath, W. M. (2025). Stepping up: Servant leadership, making a difference in the profession. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 00, 1–5.(Note: Author and exact details added from file content—this lecture is authored by W. Mike Heath.)
- ✓ Newsome, A. S. (2021). Kindling the fire: The power of mentorship. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 78(24), 2271–2276.

Para obtener el Certificado de Educación Continua



1. Log in en tu cuenta de **CFPR.org**
2. Click en **MI CUENTA**
3. Click en **HISTORIAL DE CURSOS**
4. Seleccionar el curso
5. Completar la evaluación y Prueba
6. Guardar o imprimir el Certificado

Tiene 45 días, para completar la evaluación y prueba y poder obtener su certificado

Fecha límite: 2 DE OCTUBRE DE 2026



ACCESS CODE

CPE MONITOR

CODE

Tiene 45 días para completar la
evaluación y prueba y poder obtener su
certificado

Gracias

Ángel Comas, PhD

angelcomas@outlook.com

Carmen Piñeiro, RPh

farmaciacaguasinc@gmail.com

Ingrid Medina, PharmD

medinaingrid@yahoo.com

Carlos Méndez, PharmD

Carlos.Mendez3@va.gov

Lydiannette Torres, PharmD

lydiannette@hotmail.com