



94
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

**"RECURSOS HUMANOS.
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA EVALUACION
DEL DESEMPEÑO EN EL AREA DE VENTAS
EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA"**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
PEDRO PINEDA GONZALEZ**

ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Programa de capacitación para la
evaluación del desempeño en el área de
ventas en una empresa farmacéutica.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

"Programa de capacitación para la evaluación del desempeño en el área de
ventas en una empresa farmacéutica"

que presenta el pasante: Pedro Pineda González

con número de cuenta: 08512307-4 para obtener el título de :

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a todas las personas que amo y respeto, ya que de una manera u otra han contribuido a la realización del mismo, brindándome su apoyo y comprensión cuando más lo necesite.

A ustedes que me dieron cariño y amor y me enseñaron a valorar las cosas, a las personas y sobre todo a valorarme a mi mismo, ustedes han sido y serán siempre el pilar de mi existencia en este mundo.

A Dios

A mis padres:

Alberto Pineda Vázquez

Josefa González Resendiz

A mi esposa:

Laura Moreno Sánchez

A mi hijo:

Marco Antonio Pineda Moreno

A mis hermanos:

Espiridión, Ma. Felix, Emeterio, Ma. Dolores, Beatriz, Ma. Elena, Ma. Victoria,
Ma. Guadalupe.

A mis sobrinos:

Irene, Jorge Alberto, Ma. Del Carmen, Beatriz Adriano, Leticia, Hugo Ignacio.

Carlos Alberto, Brenda, Genaro Kouanin, Juan Pablo, Ana Belén

A la Universidad Autónoma de México

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan

A mi asesor:

L.A. Eva Lilia Torres Reyes.

Planteamiento del problema

El programa de capacitación será la fórmula concreta para la evaluación del desempeño en el área de ventas en cuanto a la realización de labores establecidas.

Hipótesis

Una correcta evaluación del desempeño permite detectar las características reales del puesto y su aplicación dentro de la organización.

Objetivo

Proponer un programa de capacitación en el área de ventas será de gran importancia en cada una de las fases de sus labores para la obtención de mejores resultados para la empresa.

Justificación.

En la actualidad la participación de la competencia en el mercado farmacéutico ha tenido gran auge, por lo que se requiere contar con gente capacitada y adiestrada para hacerle frente, ya que existe la carencia de un programa adecuado de capacitación lo cual no permite evaluar al personal de ventas.

I N D I C E

Pág.

Protocolo.

Introducción.

Capítulo 1

Proceso Administrativo.

1.1.	Administración	1
1.1.1	Definición	4
1.1.2	Concepto	4
1.1.3	Objetivo	5
1.2.	Proceso Administrativo	8
1.2.1.	Concepto	9
1.2.2.	Elementos de la Administración	9
1.2.3.	Elementos de la mecánica Administrativa	16
1.2.4.	Elementos de la dinámica Administrativa	16

Capítulo 2

Capacitación

2.1.	Concepto	23
2.2.	Objeto	24
2.3.	Objetivos	24

2.4.	Necesidades de capacitación	25
2.4.1	Análisis organizacional	26
2.4.2.	Análisis de funciones	26
2.4.3	Análisis de personas	26
2.5.	Métodos	27
2.5.1.	Didácticos	27
2.5.1.1.	Clases	27
2.5.1.2.	Cursos breves	28
2.5.1.3.	Becas	28
2.5.1.4.	Conferencias	29
2.5.1.5.	Métodos de caso	29
2.5.1.6.	Cursos por correspondencia	30
2.5.1.7.	Instrucciones programadas	31
2.5.2.	Recursos didácticos	31
2.5.2.1.	Mesas redondas	31
2.5.2.2.	Publicaciones	31
2.5.2.3.	Medios audiovisuales	32
2.6.	Aspecto legal	32

Capítulo 3

Evaluación del desempeño

3.1.	Definición	46
------	------------	----

3.2. Objetivo	49
3.3. Métodos de evaluación del desempeño	52
3.3.1. Técnicas de escala gráficas	53
3.3.2. Método de alternancia en la clasificación	53
3.3.3. Método de comparación de pares	53
3.3.4. Método de distribución forzada	54
3.3.5. Método de incidente crítico	54
3.3.6. Formas narrativas	54
3.3.7. Escala de calificación basadas en el comportamiento ECBC	55

Capítulo 4

La empresa farmacéutica	58
-------------------------	----

Capítulo 5

Caso práctico

5.1. Antecedentes	62
5.2. Diagnóstico	66
5.3. Propuesta	69
Conclusiones	73
Bibliografía	75

INTRODUCCION

El presente trabajo trae como finalidad de presentar un bosquejo general de lo que es la administración y todos los puntos claves para llevarla a cabo.

Dirigiendo nuestra línea en torno a los representantes de ventas (área ventas) ya que es una de las partes principales de toda empresa, especialmente.

En el capítulo uno analizaremos los conceptos generales de la Administración, su concepto, así como sus objetivos para que se de ésta, también contemplaremos el Proceso Administrativo su concepto y los elementos que lo integran, citaremos algunos autores para ver como es que lo consideran cada uno de ellos, su significado de cada una de sus partes, así como la división que se hace para identificar estas fases (mecánica y dinámica).

En el capítulo dos citaremos a la capacitación, el concepto dado por varios autores, el objeto de la misma y como es que se establecen sus objetivos que se persiguen para proponerla, conoceremos también las necesidades que se tienen o en las que se fundamenta la capacitación, como es que se identifican estas necesidades dentro del ámbito laboral. Conoceremos los métodos utilizados durante el tiempo que se brinda la capacitación así como los recursos con los que se cuentan para otorgarla.

En el aspecto legal es donde se hayan los cimientos que dan origen para que se legislara a favor de los trabajadores y que esta fuera una obligación para el

patrón, así mismo se reglamentan las obligaciones de los trabajadores para poder tomar esta capacitación

En el capítulo tres nos enfocaremos a la evaluación del desempeño, sus conceptos establecidos por distintos autores en esta rama, como también los principales objetivos para llevarla a cabo. Los métodos más utilizados para que ésta sea más objetiva o la que más se acerque a la realidad y tengamos identificados a las personas que están en mejores condiciones de resultados en relación a las más pobres en este aspecto.

En el capítulo cuatro citaremos los antecedentes de la empresa farmacéutica tendremos una visión desde sus orígenes hasta la actualidad.

Capítulo cinco entraremos de lleno a ver la realidad de la empresa X en la cual se requiere de forma inmediata proponer un programa de capacitación que nos ayude a evaluar al personal de ventas.

El proceso administrativo, su concepto y como es que los autores lo definen y dan sus elementos para seguir su consecución en la empresa. Aquí citaremos lo que es la planeación ya que es donde enfocaremos nuestro trabajo.

Contemplaremos la capacitación como tal, ya que para esto necesitaremos conocer su concepto y el porqué se da la capacitación, así como sus objetivos y las necesidades que se tienen para darla.

Es de vital importancia conocer los métodos para capacitar ya que para cada problema existe una técnica adecuada.

El aspecto legal es importante ya que éste nos indica en que artículos está en las legislaciones, Constitución Política y en la Ley federal del trabajo.

La evaluación del desempeño, en este punto citaremos los conceptos de varios autores, las necesidades para llevarla a cabo y que técnicas necesitaremos para obtener mejores resultados en cuanto a un problema determinado.

Citaremos también los antecedentes de la empresa farmacéutica, y la problemática existente en cuanto al área de ventas se refiere así como una propuesta de capacitación para dar solución a nuestro problema.

Por lo anterior la aplicación de un programa de capacitación será la mejor manera para solucionar eficazmente el problema de evaluar al personal de ventas

CAPITULO 1

PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1. Administración

Es primordial citar algunos autores en cuanto a la definición y concepto de Administración, para tener una mejor visión de lo que es el proceso administrativo y saber a lo que nos estamos enfocamos.

1.1.1. Definición.

Empezaremos por analizar el origen de la palabra ADMINISTRACION para tener un panorama amplio en cuanto a su significado etimológico.

La palabra ADMINISTRACION proviene del latin "administrare" se significa administrar. El término administrar esta compuesto por los vocablos "ad y ministrare" que significan en conjunto servir por lo tanto, la idea de ello es el de una actividad cooperativa con propósito de servir. El término "ministrare" que tiene su significado en ministerio o servicio, que se compone a su vez de "manus" y "trahere" traer a la mano, servir de algo.

La etimologia de "mister" derivada de los vocablos "ministratio" es totalmente opuesta a "minister", siendo que la primera es comparativo de superioridad, Así pues tenemos que "magister" indica una función de prominencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros) y "minister" es el que obedece, es decir realiza una función bajo el mando de otro, o bien presta el servicio a otro.

Por lo anterior concluimos que. Administrar es "hacer a través de otros"

1.1.2. Concepto

Para iniciar citaremos algunos autores para identificar varios enfoques en torno de lo que es Administración.

E. F. L. BRECH: Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

J. D. MOONEY Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.

PETERSON AND PLOWMAN: Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

KOONTZ AND O'DONNELL: Considera la administración como " la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

G. P. TERRY : Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno

F. TANNENBAUM : El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos

comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

HENRY FAYOL (Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), Dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. "Con base en estas afirmaciones, se ofrece una teoría general que persigue universalidad en su aplicación por lo tanto se podrá utilizar en culturas diferentes, al igual en una sociedad agraria o en una industrial y así como en agrupaciones sociales o inversionistas."¹

En base a los conceptos dados por algunos autores, Reyes Ponce considera que la Administración es una :

Ciencia social

Universalidad

Unidad

Congruencia sistemática

Coherencia metódica

Coordinación orgánica

Qué persigue la satisfacción de objetivos institucionales

Objetivo de servicio: se basa principalmente en la satisfacción de los consumidores de una necesidad determinada.

¹ M.S. Wandia y J.A. Fernández Arenas. La Administración como ciencia: artículo publicado en la revista Contabilidad y Administración de la Facultad de Comercio y Administración no. 30 México D.F. 1963

Objetivo social: se fundamenta en la protección de los intereses sociales, empleados, obreros, gobierno, comunidad.

Objetivo económico. pretende proteger los intereses de la empresa, acreedores y accionistas en el aspecto económico.

Por medio de una estructura formal :

La estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (colaboradores), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos). La institución queda fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo:

Dirección

Planeación y control

Operación

Asesoramiento

A través del esfuerzo humano

Planear : se define el problema, se analizan las soluciones del pasado y se esbozan planes y programas.

Implementar: decidir sobre la mejor alternativa de ejecución seleccionando el plan o programa más adecuado para la solución de un problema.

Controlar: apreciación del resultado de la acción comparado con el plan y el programa.

Desde mi punto de vista personal la Administración es la realización de un fin común, basado en los objetivos establecidos, utilizando los recursos humanos, materiales y técnicos mediante la coordinación.

1.1.3. Objetivo

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "administrador". Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

Ahora bien la experiencia nos enseña que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad, esto es " la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordina sus medios para lograr un bien común, es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la administración, precisamente, el elemento " coordinación sistemática de medios " es el que exige el concepto de administración.

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como el capital, materias primas, máquinas, etc.

La coordinación es considerada por ello, como esencia misma de la administración, la coordinación implica el ordenamiento simultáneo y armonioso

de varias cosas, supone por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin común, la cual esta sujeta a reglas y de esa coordinación depende la eficiencia de los resultados, en algunos casos, quizá en mayor proporción que la bondad de cada medio.

El término de "coordinación" es el que responde a la mejor esencia de la administración porque abarca:

La acción de quien esta administrando

La actividad misma que resulta de la administración, o en la que esta se traduce.

Sobre todo, el fin perseguido, tratándose de lo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la administración, el fin debe ser, a nuestro juicio, decisivo, lo que se busca al administrar, es obtener coordinación.

1.2. Proceso Administrativo.

Citaremos a algunos autores en relación al concepto.

1.2.1. Concepto

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente. Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible y es irreal. En todo momento de la vida

de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose, los diversos aspectos de la administración.

Munch Galindo y García Martínez

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.²

Francisco Laris Casillas.

Es la Administración en marcha³

Agustín Reyes Ponce.

Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una empresa.⁴

Sergio Hernández Rodríguez y Nicolás Ballesteros.

Es el conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar, y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.⁵

Henry Sisk y Mario Suerdlik

Es la coordinación de todos los recursos a través del procesos de planeación, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.⁶

Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo.

² Fundamentos de Administración Munch Galindo y García Martínez

³ Orígenes y Perspectivas de la Administración Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua pag. 163 y 166

⁴ Ibidem pág. 163 y 166

⁵ Ibidem pag. 408

⁶ Fundamentos de Administración. Munch Galindo y García Martínez pag. 23 y 29

HENRY FAYOL.

Es quien proporciona a los administradores la herramienta fundamental, que fue el primer modelo del proceso administrativo, señalando que éste es apto para cualquier negocio, casa o el mismo gobierno dando la primer característica como lo es la universalidad.

Lo contemplo de la siguiente manera.

Previsión: lo conceptúa como escrutar el futuro y articular el programa de acción.

Organización: el cual consiste en formular una estructura dual que conforme a la empresa con el hombre y funciones.

Dirección: la define como hacer funcionar al personal.

Coordinación: es para el relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Control: lo entendemos como procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas.

FERNANDEZ ARENAS.

Este autor es el único que se sale un poco de lo que conocemos o es característico en las demás etapas de los otros autores, ya que trata de desterrar el empleo de la improvisación y los presentimientos.

Lo determina así:

Planeación: aquí es donde se define el problema, hacer las investigaciones previas y formular un programa de acción, o visto de otro punto de vista se hace el estudio de la solución para lograr en lo posible un cambio innovador tomando en cuenta la estructura organizacional de la empresa: toma dos etapas para este estudio que son la programación y la innovación.

Implementación: la decisión que se tome en un proyecto debe de estar recalcada en motivar al que lo va a ejecutar como los subalternos, hacerles sentir interés.

Por actuar y transmitir el mensaje a los demás, consideró tres etapas para su estudio. Decisión, Motivación, Comunicación.

Control: es el resultado de la comparación de los resultados con lo planeado, en empresas con una estructura idónea puede surgir el control automático, o sea, la corrección inmediata sin necesidad de reiniciar el ciclo y tener que planear, si no proceder a la implementación.

LARIS CASILLAS.

Este modelo se restringe solamente a los principios del proceso administrativo de acuerdo con el desarrollo del mismo y con las necesidades de las grandes industrias y empresas en México

Lo desarrolla así:

Planeación: es la determinación de lo que se va hacer incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, determinación

de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las cédulas diarias de trabajo.

Organización: es el programa en donde el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo comunicaciones en sentido vertical y horizontal.

Integración: consiste en la obtención para uso de la empresa del capital del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

La integración agrupa elementos como, comunicación, reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento, compensación al personal.

Dirección: es la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de efectuarlos, establecimiento de relaciones diarias entre jefe y subordinado.

La dirección incluye los elementos de comunicación de ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Control: consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planes o lo mas cercanos posible a ellos, también incluye el establecimiento de estándares, comparación de estándares reales con los propuestos y la acción correctiva para así adecuarlo al plan original. El control comprende

establecimiento de estándares, medición de la ejecución interpretación y acción correctiva.

Para nuestro estudio seleccionamos y desarrollaremos el modelo del Lic. Agustín Reyes Ponce ya que este lo considero idóneo porque tiene las siguientes características:

Esta redactado de manera claro y sencillo

Adopta las necesidades de las empresas mexicanas

Esta adaptado a la ideología del administrador mexicano

Además que lo adapta la sector privado.

Considerando las definiciones de diversos autores considero al Proceso Administrativo como un conjunto de fases o etapas que son necesarias para que un organismo llegue a la obtención de sus objetivos

Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo.

Del Lic. Reyes Ponce

Autor	Año	Elementos
Henry Fayol	1886	Previsión Organización Comando Coordinación Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación Organización Integración Dirección Control
J. A. Fernández Arenas	1967	Planeación Implementación Control
Franco Laris Casillas	1974	Planeación Organización Integración Dirección Control

1.2.2. Elementos de la Administración

De acuerdo con la terminología usada por Fayol los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella.

FASE MECANICA

PREVISION: Responde a la pregunta ¿ qué puede hacerse?

PLANEACION : Responde a la pregunta ¿ qué se va a hacer?

ORGANIZACIÓN : Responde a la pregunta ¿ cómo se va a hacer ?

FASE DINAMICA

INTEGRACION : Responde a la pregunta ¿ con que se va a hacer?

DIRECCION : Se refiere al problema ver que se haga

CONTROL: Investiga en concreto ¿cómo se ha realizado?

1.2.3. Elementos de la mecánica administrativo

1.2.3.1. Previsión

Consiste principalmente en determinar que es lo que se quiere lograr a través de un organismo para lo cual deberá analizar, investigar las condiciones en las que se debe encontrar dicho organismo y de esta manera determinar las acciones que deben seguirse.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

- a) **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.
- b) **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

c) Cursos alternativos trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

1.2.3.2. Planeación

En esta etapa comprende la fijación de objetivos, principios que se serán de utilidad para la consecución de operaciones necesarias para lograr que estos se realicen así como la fijación de los tiempos, las unidades etc. En síntesis es el curso que se debe seguir.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- a) Políticas. Principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
- c) Programas: fijación de tiempos requeridos.

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes⁷

Comprende también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc. Y diversos tipos de "pronósticos".

1.2.3.3. Organización.

⁷ Guillermo Gómez Ceja Planeación y organización de empresas Editorial Edicol S.A. pag. 37

Básicamente se refiere a la estructuración que debe de haber entre las funciones, jerarquías y obligaciones de todos y cada uno de los individuos para que el propio organismo pueda obtener su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

- a) Jerarquías fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- b) Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- c) Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

1.2.4. Elementos de la dinámica administrativa

1.2.4.1. Integración

Se fundamente en dotar al organismo de todos aquellos medios necesarios que se señalan en la fase mecánica para un buen funcionamiento. En esta fase administrativa de integración comprende cosas y personas, se basara principalmente en las personas, claro que no se debe olvidar la integración de cosas. Se hará esto en base a procedimientos establecidos por el organismo.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

- a) Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b) Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

c) Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

1.2.4.2. Dirección

Esta etapa se caracteriza por la coordinación, vigilar e impulsar todas las acciones de los miembros y del grupo de un organismo, cuidando que todo se realice de manera eficaz de acuerdo a los planes señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

a) Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

b) Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

c) Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y mandado.

1.2.4.3. Control

Se busca el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y los pasados en función de los esperados para saber se ha obtenido lo que se espera, de tal manera de mejorar, corregir y formular nuevos planes

Comprende por lo mismo tres etapas.:

- a) Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control
- b) Operación de los controles: esto suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- c) Interpretación de resultados: esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Modelo del proceso administrativo de Reyes Ponce

Fases	Elementos	Étapas	
MECANICA	Previsión	Objetivos	
		Investigación	
		Cursos alternativos	
	Planeación	Políticas	
		Procedimientos	
		Programas	
		Pronósticos	
		Presupuestos	
		Organización	Funciones
			Jerarquías
Obligaciones			
DINAMICA	Integración	Selección	
		Introducción	
		Desarrollo	
		Integración de	
		Las cosas	
	Dirección	Autoridad	
		Comunicación	
		Supervisión	
	Control	Establecimiento	
		Operación	
		Interpretación	

En base a lo anterior tenemos que llevar a cabo cada una de las fases del proceso administrativo para lograr los objetivos deseados, esto es realizarlos paso a paso ya que cada una de las etapas no puede llevarse a cabo sola, Solo de esta manera llegaremos a la obtención de mejores resultados dentro de un organismo social.

CAPITULO 2

LA CAPACITACION

2.1. Concepto

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad.

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y / o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores.

Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memorias, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; responde sobre todo al área de aprendizaje cognoscitiva. (comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como : atención, memorias, análisis, abstracción y reflexión, abarca básicamente el análisis perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo).

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio y los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos o actuales empleados necesitan para realizar su trabajo. Esto es proporcionar a los

empleados (nuevos o actuales) las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo

La capacitación es la actividad de proporcionar los conocimientos necesarios para desarrollar una actividad determinada, basada en las necesidades de la empresa, la cual estará enfocada a realizar un cambio positivo en el personal.

2.2. Objeto de la capacitación

El propósito que se tiene al capacitar al trabajador es el de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella, preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y en general mejorar las aptitudes del trabajador ; así como la impartición de algunos otros conocimientos que en cierto momento podrían significar simplemente el mejoramiento del nivel cultural del trabajador.

2.3. Objetivos de la capacitación.

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos.
- b) Habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- c) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

- d) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- e) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa, frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- f) Lograr cambios compartamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- g) Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos en la empresa.

2.4. Necesidades de capacitación

Estamos frente a una necesidad de capacitación: cuando una función o tarea, requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla, de los conocimientos, habilidades y / o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

El autor Oscar Juan Blake en su libro titulado "LA CAPACITACION" identifica tres necesidades de capacitación a saber:

Necesidades de discrepancia: cuando una tarea o función esta efectuándose insatisfactoriamente.

Necesidades de cambio: cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización

Necesidades de incorporación: cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarla.

Para nuestro estudio la forma de detectar las necesidades de capacitación se hará en base al análisis organizacional, análisis de funciones y análisis de personas.

2.4.1. Análisis organizacional.

Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de estos y sus relaciones con los objetivos.

2.4.2. Análisis de funciones.

Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado mismo. Incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (comportamiento específico requerido) si se quiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios y todos los demás atributos antes mencionados, además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones. Estas necesidades no solo se descubren analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo.

2.4.3. Análisis de personas.

Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipo de conocimiento, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipo de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales.

En efecto este análisis plantea tres preguntas:

1. ¿ Hacia dónde va la organización (en términos de objetivos) ?
2. ¿ Qué comportamiento (o desempeño) es necesario por parte de cada persona si se quiere que contribuya eficazmente al logro de los objetivos organizacionales ?
3. ¿Cada hombre tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz ? si no lo es ¿Qué tipo de capacitación necesitara para prepararse adecuadamente ?

2.5. Métodos

2.5.1. Métodos didácticos

2.5.1.1. Clases

Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos de la enseñanza, o sea, maestros propiamente dicho, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de algunas materias.

Una de las características de la enseñanza por medio de clases radica, además de la explicación de métodos pedagógicos específicos, en la que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de los alumnos y aun excitando a ellas, pidiendo la clase a los alumnos, dejándoles tareas que implican gran participación de los mismos, etc.

Como puede comprenderse, salvo de empresas sumamente grandes y con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse clases dentro de la empresa. Por ello, la capacitación a base de clases suele darse dentro de algunos de los métodos que se explican a continuación.

2.5.1.2. Cursos breves

Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances, sobre simplificación de trabajo, sobre "adiestramiento de vendedores", etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

2.5.1.3. Becas

Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el

trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores..

2.5.1.4. Conferencias

Consisten éstas en una exposición de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente quizá, en que la conferencia busca producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica mas general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

2.5.1.5. Método de caso

Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, da muy buen resultado el método de casos, al grado de que este sistema es usado en la mayor parte de las universidades, en algunas, en forma exclusiva, en la enseñanza o capacitación dentro de las empresas, por la experiencia que tienen los que han de capacitarse, representa este sistema un especial interés. Fundamentalmente, este método consiste en tomar como base de la enseñanza un caso concreto, no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso

a los alumnos, y éstos deben llevar sus soluciones y discutirlos en la siguiente sesión.

Con todas las ventajas de este método, creemos que, para que produzca efectos benéficos, debe llenar los siguientes requisitos:

- a) El problema debe ser más práctico que teórico, por ello consideramos que es más válido como complemento de la enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda cómo aplicar ésta.
- b) El caso debe ser real, y estar estructurado técnicamente, de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.
- c) Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

2.5.1.6. Cursos por correspondencia

Este viejo sistema ha sido empleado a veces, o bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren. Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en lo siguiente:

- a) El valor del curso depende de la calidad del mismo.
- b) La principal dificultad radica en que su valor y utilización, dependen fundamentalmente, del interés que ponga el empleado a quien se va a capacitar.

c) Siempre hará falta el papel del maestro.

2.5.1.7. Instrucción programada

Este método consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte. Como ventaja principal del sistema sobre el curso por correspondencia, se encuentra que el alumno puede graduar la intensidad de su aprendizaje.

Los métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes que van desde el sistema muy sencillo y elemental, a base de libros especialmente dispuestos, hasta máquinas de enseñar que pueden, inclusive, emplear ayudas de la computación electrónica.

2.5.2. Recursos didácticos

2.5.2.1. Mesas redondas

Aunque de suyo pueden tener un gran número de aplicaciones. Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

2.5.2.2. Publicaciones

Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada.

Aquí nos referimos especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarles información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica.

2.5.2.3. Medios audiovisuales

La utilización de películas, filminas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras, pueden ser a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

2.6. Aspecto legal

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento, fue expresada por el presidente López Portillo en su primer informe de gobierno.

Posteriormente envió una iniciativa de Ley en la cual se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el decreto que adiciona la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo de ese mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de las organizaciones nacionales de

trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

El 5 junio se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA , organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la previsión social está fundada en el artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social. El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc., Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo".

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Artículo 3.

El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religiosos, doctrina política o condición social. Asimismo, es

de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Capítulo III bis

ARTICULO 153 A

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153 B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme el artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas

ARTICULO 153 C

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153 D

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

ARTICULO 153 E

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

ARTICULO 153 F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III. Prevenir riesgo de trabajo; incrementar la productividad.

IV. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

ARTICULO 153 G

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que quiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

ARTICULO 153 H

Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

ARTICULO 153 I

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los

trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirá las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

ARTICULO 153 J

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportunamente, y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

ARTICULO 153 K

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.

II Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

IV Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

VI Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimiento o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

ARTICULO 153 L

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

ARTICULO 153 M

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores,

conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además podrán consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

ARTICULO 153 N

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

ARTICULO 153 O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

ARTICULO 153 P

El registro de que trata el artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los requisitos siguientes:

I Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad que impartirán sus conocimientos.

II Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener los conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

III. No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso , en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3 constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas o alegar lo que a su derecho convenga.

ARTICULO 153 Q

Los planes o programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

I Referirse a periodos no mayores a cuatro años.

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

III Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

V Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y de las entidades instructoras.

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, que se publiquen en el Diario oficial de la federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

ARTICULO 153 R

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

ARTICULO 153 S

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de

capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que trata.

ARTICULO 153 T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación o Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del comité nacional correspondiente o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella les registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

ARTICULO 153 U

Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar

documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

ARTICULO 153 V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

ARTICULO 153 W

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con

carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en él.

ARTICULO 153 X

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante la junta de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Comentarios:

Es obligación del patrón proporcionar capacitación a todos sus empleados, ésta se dará dentro de las instalaciones de la empresa en horas de trabajo por personal propio o de instructores contratados.

Las instituciones y su personal que quiera impartir la capacitación deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Menciona las obligaciones de los empleados al recibir la capacitación, la forma de integrar las comisiones mixtas para vigilar que se imparte la capacitación.

La formulación de programas y cursos de capacitación los tiempos de requerimiento, la institución que aprobara estos programas y cursos de los requisitos necesarios para su aprobación, las sanciones a que se hacen acreedores los patrones que no cumplen ésta disposición.

Las constancias que deberán ser entregadas al trabajador por haber concluido su adiestramiento.

CAPITULO 3

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Como su nombre lo indica la evaluación del desempeño nos permitirá calificar a los subordinados para identificar, la calidad del individuo y hacer las medidas correctivas en su caso. Nos permite saber en que grado de progreso se encuentran.

Se mencionaran los métodos que se utilizaran para llevarla a cabo ya que existen varias formas de hacerlo, que se adecuaran para obtener una calificación real del personal de una manera objetiva. Se hará mención de los beneficios que proporciona esta u otra forma de calificación tanto para el personal, para los jefes y para la empresa, estos procedimientos variaran de acuerdo al tipo de empresa ya que no es lo mismo la rama automotriz que una de servicio.

3.1. Definición

“La evaluación del desempeño es un proceso para evaluar a los individuos con el fin de llegar a decisiones de recursos humanos objetivas”⁸

Si bien las organizaciones emplean las evaluaciones del desempeño formales de sus empleados por diversas razones, una de sus funciones más importantes es controlar el comportamiento del empleado, ya que las evaluaciones de desempeño juegan un papel tan importante en el control del comportamiento.

⁸ Stephen P. Robbins Mary Coulter Administración pag. 750

"La evaluación del desempeño es esencialmente un método para medir el progreso, tanto del trabajador individual como para la empresa en general"⁹

Bajo esta función general, se pueden identificar otras cuatro funciones:

- a) Distribuir en forma adecuada los recursos humanos, materiales y financieros.
- b) Recompensar a los empleados eficaces y descubrir a los que no lo son.
- c) Proporcionar a los empleados una retroalimentación sobre su desempeño.
- d) Apoyar a las comunicaciones y las relaciones justas entre los empleados.

"La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la anterior actividad productiva individual a fin de evaluar la contribución que haya hecho hacia el logro de los objetivos del sistema administrativo"¹⁰

Douglas Mc Gregor ha establecido tres razones para la existencia de evaluación del desempeño:

- a) Proporcionar juicios sistemáticos para dar apoyo a los aumentos de salarios, las promociones, las transferencias y algunas veces a los despidos.
- b) Son un medio para indicar a un subordinado como va su desempeño y para indicar los cambios necesarios en comportamiento, actitudes, habilidades y conocimiento del puesto, permiten al subordinado saber dónde se encuentra en relación con su jefe.
- c) También están siendo usadas cada vez más como una base para la

⁹ Administración y organización Robert M. Fulmer Editorial Continental S.A. de C.V. pag. 136 y 137

¹⁰ Administración Moderna Samuel C. Certo Editorial Mc Graw Hill pag. 272

formulación de críticas y para que el superior de consejos al individuo

La evaluación del desempeño. Es un concepto dinámico apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.,

Una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad , sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la dependencia de administración de

recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, que, mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y sus debilidades.

3.2. Objetivo

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico (Mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa), la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios.

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleo.
7. Información básicas para las investigaciones de recursos humanos
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado.

12. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

En base a estos podemos resumir los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño en tres principales:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena Aplicación
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y concesiones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otros, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto plazo, a mediano y a largo plazo.

- Beneficios para el jefe. El jefe tiene condiciones para:
 - Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
 - Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño.

• Beneficios para el subordinado. El subordinado:

- Conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- Sabe que disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar el desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

- Adquiere condiciones para hacer la autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

• Beneficios para la empresa. La empresa:

- Esta en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal) estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

3.3. Métodos de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación del desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos. Así, como las políticas de recursos humanos varía de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal.

No sobra repetir que el sistema de evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin en si mismo. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

Para que sean eficaces, las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en los recursos de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

3.3.1. Técnicas de escalas gráficas.

Escala que enlista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

Es la técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño. Hay que señalar que la escala enlista diversas características (como calidad y cantidad) así como una gama de desempeño (desde insatisfactorios a excepcional) para cada una. A todos los subordinados se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica.

3.3.2. Método de alternancia en la clasificación.

Clasifican a los empleados del mejor al peor en torno a una característica en particular. Es otro método popular y sencillo para evaluarlos.

3.3.3. Método de comparación de pares.

Clasificar a los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos para cada característica e indicar cuál es el mejor empleado de ese par. Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz. Por cada característica (cantidad de trabajo, calidad de trabajo y otras.) todos los

subordinados se comparan con todos los demás subordinados en pares.

3.3.4. Método de distribución forzada.

Similar a la graduación en una curva, se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

Por ejemplo:

15 % los de desempeño alto

20 % los de desempeño alto promedio.

30 % los de desempeño promedio.

20 % los de desempeño bajo promedio

15% los de desempeño bajo.

3.3.5. Método de incidente crítico.

Llevar un registro de ejemplos poco comunes, buenos o indeseables, de la conducta de un colaborador relacionada con el trabajo, y revisarlo con él en momentos predeterminados.

Aquí el supervisor lleva para cada subordinado un registro de ejemplos poco frecuentes, buenos o indeseables (o incidentes) de la conducta relacionada con el trabajo de esa persona.

3.3.6. Formas narrativas.

Algunas empresas utilizan las formas narrativas para evaluar el personal. Aquí es de vital importancia la participación del supervisor ya que este describe el

desempeño del empleado para el período cubierto en términos de estándares de posición y que presente metas, planes de acción y actividades de desarrollo diseñadas para ayudar al empleado a cumplir o exceder estos estándares de posición.

3.3.7. Escalas de calificación basadas en el comportamiento "ECBC"

Método de evaluación que apunta a combinar los beneficios de incidentes críticos narrativos y calificaciones cuantificadas en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño. Normalmente, el desarrollo de una ECBC comprende cinco pasos:

1. Generar incidentes críticos: Se pide a las personas que no conocen el puesto a evaluar (ocupantes del puesto y/o supervisores) que describan ejemplos específicos (incidente crítico) de un desempeño eficaz y otro ineficaz.
2. Desarrollar dimensiones del desempeño: Posteriormente, estas personas agrupan estos incidentes en un conjunto más pequeño (digamos de cinco o diez) de dimensiones de desempeño.
3. Reasignar incidentes: Otro conjunto de personas que también conozca el puesto reasigne a continuación los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que los reasignen en el grupo que consideren les ajuste mejor.
4. Calificación de los incidentes: Generalmente se pide a este segundo grupo que califique (las escalas de siete a nueve puntos son los más comunes) la

conducta descrita en el incidente con respecto a que tan eficaz o ineficazmente representa el desempeño de la dimensión del grupo apropiado.

5 Desarrollar un instrumento final: Un subconjunto de incidentes (normalmente de seis a siete por grupo) se utiliza como "base del comportamiento" para cada dimensión.

Ventajas:

- a) Es un indicador más preciso
- b) Estándares más claros
- c) Retroalimentación
- d) Dimensiones independientes
- e) Consistencia

Después de haber conocido las diversas definiciones de varios autores llego a la conclusión de que la evaluación del desempeño nos permitirá saber el grado de conocimiento de todos y cada uno de nuestros empleados en su trabajo.

Principales ventajas y desventajas de las herramientas de evaluación

Técnica	Ventajas	Desventajas
Escalas Gráficas de Calificación	Fáciles de utilizar: ofrece una calificación cuantitativa para cada empleado	Los estándares podrían ser poco claros: el efecto del halo, la tendencia central, la lenidad y el Sesgo podrían también ser Problemas.
Alternancia De la Clasificación	Fácil de utilizar (pero no tan sencillos como las escalas gráficas de calificación). Evita la tendencia	Puede provocar desacuerdos entre los empleados y podría ser injusta Si todos los empleados son, por ejemplo. Excelentes.
Métodos de Distribución Forzada	Termina con un número predeterminados de personas en cada grupo.	Los resultados de la evaluación dependen de lo adecuado de la Elección original de puntos de Corte.
Método de Incidentes Críticos	Ayuda a especificar qué es "correcto" y "malo" sobre el desempeño del empleado, Obliga al supervisor a evaluar A los subordinados Constantemente.	Dificulta la calificación o clasificación de los empleados con relación a los demás.
Escala de Calificación	Ofrece "anclas" de comportamiento. La ECBC Es muy precisa.	Dificulta el desarrollo

CAPITULO 4

LA EMPRESA FARMACEUTICA

Desde sus orígenes, el ser humano ha mantenido una búsqueda incesante de medicamentos, sustancias cuyo efecto sobre el organismo le confiere la capacidad de combatir y aliviar enfermedades. El uso terapéutico de tinturas, infusiones, ungüentos, cataplasmas y otros preparados de plantas medicinales data desde la más remota antigüedad.

La difusión del conocimiento y los descubrimientos geográficos del renacimiento enriquecieron la farmacopea medieval con remedios de la antigüedad clásica y con aportaciones de Asia y América. Para el siglo XVII, el oficio de apotecario (especialista en la preparación y suministros de medicamentos) se hallaba tan arraigado como el médico, curandero tradicional, charlatán y brujo.

Con el descubrimiento del microscopio se dio impulso a la ciencia farmacéutica, contribuyó al conocimiento de microorganismos y fumigación de la histología, sabiendo que la célula es el elemento primordial de todo organismo.

La industria farmacéutica moderna nació en 1834, cuando los apotecarios franceses inventaron la cápsula de gelatina. Al fin las medicinas pudieron tomarse sin notar su sabor a menudo desagradable, además sus efectos eran más duraderos ya que los principios activos se absorbían lentamente a medida que la gelatina se disolvía en el intestino. Los remedios tradicionales

empezaron a perder terreno y a fines del siglo pasado el vendedor ambulante que pregonaba las virtudes de un elixir capaz de curar cualquier dolencia, cedió su lugar al agente farmacéutico que visitaba a los médicos para convencerlos de la eficacia de cierto medicamento de patente, para tratar una enfermedad específica

La industria farmacéutica somete sus productos a pruebas rigurosas antes de sacarlos al mercado. Por desgracia, esta práctica no está exenta de errores, los cuales pueden resultar trágicos; como el que se cometió a finales de la década de 1950 con un medicamento llamado Talidomida, un sedante que causó grandes anomalías congénitas a los bebés de las mujeres que lo tomaron durante los primeros meses de su embarazo.

Las actividades de la industria farmacéutica comenzaron en México en 1881, año en que se fundó la primera droguería, importando medicamentos y drogas de origen alemán. En el año de 1920 funcionan 20 laboratorios en México dedicados a la obtención de agua destilada y acondicionamientos de productos importados.

Con la aparición de la segunda guerra mundial en 1939 y ante la escasez de productos que esta ocasionó, un grupo de mexicanos trató de aumentar las capacidades de la botica, dando lugar a la fundación de laboratorios como Ifusa, M y N, Hipodérmico Nacional, Unión Médica Manuell, Ofimex, Italmex, Dr. Zapata, entre otros. Trabajaron con estas fábricas investigadoras

mexicanos como Romo, Herrera, Giral, Sandoval, Illescas. También participaron en la formación de la industria farmacéutica en México empresas filiales de las establecidas en Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Italia, Hungría, Holanda, Bélgica, España, etc.

En 1940 es cuando el desarrollo industrial del país empieza en forma. El período 1939-1950 es el de más alto crecimiento económico. Este progreso estuvo apoyado en fuerte aumento de las inversiones totales y la formación de capital es muy acelerada.

Con el año de 1946 se inicia el período presidencial de Miguel Alemán y se logra consolidar el proceso de industrialización del país. El apoyo gubernamental a la actividad industrial siguió desarrollándose con ciertas características como el control sobre los precios y la manipulación del mercado. Situaciones que tendrían más adelante sus propias repercusiones sobre el conjunto de la industria y particularmente dentro del sector farmacéutico. Después de partir prácticamente de cero, para 1965 la industria farmacéutica abastecía ya el 94% del mercado nacional; para 1984 cubría el 98% de las necesidades nacionales y en la actualidad satisface el 99.2%.

A la fecha, México produce el 99% de los medicamentos que requiere su población. El restante 1% se importa, ya que por su escaso volumen de ventas no resulta racional su fabricación. Debemos darnos cuenta de la gran importancia que tiene la industria farmacéutica en nuestro país y la gran labor

que ha realizado los investigadores mexicanos, ya que en muy pocos años, han logrado cubrir casi al 100% las demandas del mercado nacional, y más aún, esa labor no es improvisada, cuando un producto sale al mercado es por que su capacidad ha sido ampliamente probada. La industria de las corazonadas y las intuiciones quedó atrás, ya no existe.

El mercado de medicamentos tiene un dinamismo especial, ya que los constantes adelantos aportados por la investigación química, médica y biológica, obliga a la continuación introducción de nuevos productos a la mejora de los ya existentes.

Además la explosión demográfica provocará una creciente demanda de bienes y servicios, entre ellos de medicinas. Esto requerirá de una industria farmacéutica creativa que pueda elaborar todas las medicinas que se requieran, incluyendo los productos nuevos que se descubren a la sombra de la investigación médica para la prolongación de la vida.

Ante el surgimiento de nuevas enfermedades tendrán que redoblarse esfuerzos en las industrias farmacéuticas para lograr medicamentos eficaces, tal como sucede ahora con el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, que ha provocado el trabajo de todos los investigadores.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO.

5.1 Antecedentes

En 1892 el Dr. A.P.A. funda la Botica Laguna en Tampico Tamaulipas, y cuatro años más tarde se asocia con su hijo, el profesor A.A.A., quien estudio medicina en los Estados Unidos, juntos conforman A. y A.

En 1905 . muere el Dr. A.P.A: la empresa cambia su nombre por A y Sucesores, hasta 1917 que regresa a ser Botica Laguna.

En 1922 continúa la dinastía: A.E.A.D., que también estudio medicina en los Estados Unidos, se integra a la Botica e inicia ventas al mayoreo en la Huasteca.

Agosto de 1941, A.E.A.D. visionario empresario adquiere la Droguería Lago en la ciudad de México, cambiando el giro al dedicarse exclusivamente a la distribución de medicamentos al mayoreo.

En 1944 La empresa continua su exitosa trayectoria y adquiere su actual razón social: Casa Lago S.A. ubicándose en la calle de Nezahualcoyotl no. 97 en el centro histórico de la ciudad de México.

A finales de los años 50's, se funda la primera de una larga cadena de sucursales en la ciudad de Monterrey, Nvo León para lograr proporcionar un mejor servicio de distribución a la clientela de la zona, es decir, encontrarnos lo más cercano posible a todos nuestros clientes.

NUESTRA HISTORIA

1892	Botica Laguna
1895	A. y A. Tampico
1904	Muere el Dr. A.P.A.
1917	A y A Sucesores
1920-1940	Sr. A.E.A.D. Mayoreo en la Huasteca
1941	Droguería Lago ahora instalaciones IESA
1944	Casa Lago S.A.
1958	Sucursal Monterrey
1961	Sucursal Culiacán
1966	Sucursales Chihuahua, Cd. Juárez, Guadalajara
1967	Sucursal Coatzacoalcos
1969	Sucursal Tijuana
1970	Sucursales Tuxtla, Veracruz, Hermosillo, Mazatlán
1971	Sucursal León
1974	Sucursal Reynosa
1979	Sucursal Puebla
1980	Sucursal Vallejo
1981	Sip, Transportes Marproa
1986	Sucursal La Laguna
1989	Sucursal Peninsular
1991	Publicaciones Citem
1992	Sucursal Milenio
1996	Uno a Uno, Farmaflux, Abarrotes, Papelería
1997	Sucursal Acapulco

Casa Lago ha sido promotor y fundador de la Federación Internacional de Distribuidores Farmacéuticos (IFPW) por sus siglas en inglés. organismo que agrupa a las grandes distribuidoras de medicamentos. Sin embargo, como siempre gracias a la amplia visión de nuestros directores, Casa Lago actualmente ha buscado nuevas alternativas diversificándonos en una amplia gama de otros productos y servicios aprovechando los conocimientos del mercado y otorgando la misma calidad y servicio en otras ramas de la distribución como : abarrotes, alimentos, papelería, etc.

Gracias a los avances tecnológicos, nuestra estructura ha crecido en sistemas, robótica y servicios especializados Lago (SEL), elementos que nos permiten ofrecer justo a tiempo una mejor y más eficiente distribución, por lo cual hemos logrado ampliar nuestra línea de productos a mas de 12,500.

Capacitación y desarrollo.

En Casa Lago todos tenemos la oportunidad de crecer y desarrollarnos, contamos con una serie de cursos básicos y especializados para cada una de nuestras áreas, pero no esperes obtener todo sin tu esfuerzo y participación, se requiere que pongas de tu parte para el correcto aprovechamiento de esta oportunidad de crecimiento que tenemos todos.

Misión de la capacitación

Lago busca fomentar e incrementar el nivel competitivo de su personal, a través de una capacitación inteligente, enfrentando los constantes cambios

empresariales a fin de cumplir las demandas del mercado y de sus propios empleados, para satisfacer las necesidades de eficacia y eficiencia.

Asistencia

La asistencia a cursos de capacitación y adiestramiento es obligatoria para todo el personal que éste programado.

Cursos Internos

El instructor de la sucursal con el asesoramiento del jefe del área y el Gerente, dará cumplimiento al calendario de cursos prioritarios, verificando que la temática sea la más adecuada para ti bajo la Coordinación de la Dirección Nacional de Recursos Humanos y de la Gerencia Nacional de Capacitación.

5.2. Diagnóstico

De acuerdo a la experiencia laboral y de lo que he identificado mediante la observación directa, la capacitación no se da del todo ya que únicamente se proporciona de una manera superficial, tocando solamente la información básica y se deja a un lado varios elementos que deben ser estudiados con mayor profundidad. Otro factor importante que se observa es la interrupción de la capacitación porque existe la necesidad de cubrir una vacante.

Se ha perdido en gran parte estos elementos que a continuación menciono debido a la gran necesidad de la compañía en cuanto al personal de ventas para el campo de trabajo, y nadie ha hecho por volverlos al camino correcto, por lo que se requiere:

Una identificación personal, ya que esto nos permitirá poner los pies en la tierra, saber a lo que estamos expuesto, hacia donde nos dirigimos y sobre todo que es lo que queremos.

Qué exista una comunicación estrecha con los departamentos que conforman a la empresa, para cerrar el círculo del servicio al cliente.

Conocer los instrumentos de trabajo, llámese MSI o terminal portátil y su manejo adecuado en cuanto a parámetros y opciones existente en el sistema de ventas.

Aspectos administrativos, el uso adecuado y llenado de los formatos de devoluciones, reclamaciones, valorización de mercancía, sistema SEL.

Cobranza, argumentar los beneficios que se otorgan al cliente al momento de su pago, cuando se hace este y como.

Conocimiento de la factura y las partes que la conforman, conversiones aritméticas.

Terminar la capacitación en el tiempo estipulado y no de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que esto origina fallas en el manejo de la cartera de clientes.

Concientizar al representante de ventas que su colaboración es importante para la empresa y motivándolos a realizar mejor su trabajo en los tiempos y con las herramientas necesarias.

Dar la capacitación de acuerdo a el área en la que se desarrollara, clientes normales y cadenas, ya que para cada uno la función cambia de acuerdo al cliente que atenderá.

Evaluar el servicio *reciproco* para ambas partes, el agente de ventas cuidara los detalles del servicio y dará solución a los problemas originados por la empresa y a su vez el cliente apegarse al convenio realizado con la compañía en cuanto a los días de pago, entrega de folios (facturas) que se necesitan para la realización de trámites de cobranza, reclamaciones, devoluciones, faltantes de origen, etc,

Darle a conocer las políticas de la compañía ya que muchos de ellos no las conocen o no se apegan a ellas, exigirles que las manejan adecuadamente, ya que estos nos beneficiara ambas partes.

Conocimiento adecuado de los lineamientos de la empresa ya que muchos de ellos no los siguen correctamente, en lo referentes al lineamiento de devoluciones ya que esto origina el aumento del trabajo para otros departamentos.

Hacer una valorización en cuanto a conocimientos, aptitudes y actitudes que deben de poseer para desarrollar de una manera eficaz en su trabajo.

Indicarles la responsabilidad que tiene y hacer énfasis al circulo de venta (promover, vender y cobrar)

Hacerles de su conocimiento los diferentes reportes existentes en la empresa para que en determinado momento ellos puedan tomar una decisión en relación a algún cliente. Estos reportes son:

Ventas, cartera, análisis de rebajas, cobranza, devoluciones, piezas desplazadas, no. de pedidos. Participación en el mercado.

5.3. Propuesta

Un programa de capacitación nos permitirá realizar la evaluación del desempeño de manera óptima, si se implenta paso a paso de éste mismo, por lo cuál se propone lo siguiente.

Programa de capacitación para la evaluación del desempeño.

Expositor: Luis Fernando Marcos

Dirigido a : Representantes de venta

Duración : 47 horas

De lunes sábado cuatro horas diarias

Lugar : Bugambilia mz. 9 lte. 36 Col. Casilda C.P. 07150

Del. Gustavo A Madero México D.F.

Técnica utilizada: Clases, combinadas con mesas redondas

Material de apoyo: retroproyector, acetatos, videos, guía del curso,

Costo: \$5,000.00 por grupo

Contenido temático.

I.- Principios básicos de ventas

Duración 20 horas

II.- Conocimiento de la competencia

Duración 12 horas

III.- Ventas segunda parte

Duración 15 horas

Programa de capacitación de capacitación para la evaluación del desempeño

Area de ventas

Tema	Objetivo	Instructor	Día	Duración	Horario
Principios	proporcionar los	Lic. Luis F. M.	Lunes	20 Hrs	8:00 a 12:00
Básico de	elementos básicos		Martes		8:00 a 12:00
Ventas	para desempeñar		Miércoles		8:00 a 12:00
	Adecuadamente el		Jueves		8:00 a 12:00
	trabajo		Viernes		8:00 a 12:00
Conocimiento	Proporcionar	Lic. Luis F. M.	Sábado	12 Hrs	8:00 a 12:00
De la	conocimientos		Lunes		8:00 a 12:00
Competencia	sobre la competencia		Martes		8:00 a 12:00
	Y técnicas de venta				
Ventas II	Proporcionar los	Lic. Luis F. M.	Miércoles	15 Hrs	8:00 a 12:00
	Elementos necesarios		Jueves		8:00 a 12:00
	Para promover, vender		Viernes		8:00 a 12:00
	Y cobrar		Sábado		8:00 a 11:00

Programa de capacitación para la evaluación del desempeño

Tema I

Principios básicos en ventas

Objetivo: proporcionar los elementos básicos para que el representante de ventas pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.

Temario.

- a) Cultura organizacional
- b) Relaciones humanas
- c) La actitud y aptitud en ventas
- d) Parámetros de captura
- e) Factura (conversiones aritméticas)
- f) Pagaré (pronto pago)
- g) Catalogo de productos
- h) Tabla de ofertas
- i) Lineamiento de devoluciones
- j) Manejo de la MSI (terminal portátil)
- k) Recibos de cobranza
- l) Solicitud de devolución. y formato de reclamaciones

Duración 20 horas.

Tema II

Conocimiento de la competencia

Objetivo: Proporcionar a los participantes conocimientos sobre la competencia y técnicas de ventas relacionadas.

Temario.

- a) Análisis de la competencia
- b) Nadro
- c) Marzan
- d) Provedora de medicamentos
- e) Fármacos
- f) Drogueros
- g) Como ganar mercados

Duración 12 horas.

Tema III

Ventas segunda parte

Objetivo: Proporcionar los elementos necesarios para que el representante de ventas conozca como promover, vender y cobrar.

Temario.

- a) El vendedor líder
- b) El arte de promover
- c) Qué es vender

- d) Cerrar el círculo: cobrar
- e) Tipología del cliente
- f) Preferencias personales
- g) Como influir en los demás
- h) Técnicas de autoconocimiento

Duración 15 horas.

CONCLUSIONES

Debido a que las ventas son tan importantes dentro de una organización, es indispensable contar con gente bien capacitada para realizar esta labor que es vital.

Contar con programas de capacitación es una de las funciones del departamento de relaciones industriales, ya que con esto tendremos las armas suficientes para hacerle frente a la competencia, que en la actualidad ha tenido y sigue teniendo un gran significado dentro del mercado farmacéutico.

La evaluación del desempeño la tendremos o la realizaremos en base al resultado de la capacitación en el ámbito laboral. Dando mayor énfasis en los problemas que nos puede acarrear dentro de algún conflicto dentro de este programa de capacitación.

Dando mayor prioridad a las áreas de mayor importancia, dentro de las cuales se encuentran las ventas.

Sabemos por experiencia que para poder saber de la capacidad de la gente con la que contamos necesitamos estructurar la forma que vamos a capacitar y la manera de evaluarlos para esto se desarrollara de acuerdo al giro de la empresa un método para realizarlo, de esta manera sabremos si otorgar un cambio dentro del aspecto laboral del personal para su superación.

Dentro del giro farmacéutica, contando con una capacitación adecuada a las necesidades de la empresa la evaluación del desempeño es funcional y óptima para su desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

C Certo Samuel

Administración Moderna

Editorial Mc. Graw Hill 1992

Chiavenato Idalberto

Administración de Recursos Humanos

Editorial Mc Graw Hill 1983

Dessler Gary

Administración de personal

Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1991

Fernández Arenas José Antonio

El proceso administrativo

Editorial Diana 1987

Gómez Ceja Guillermo

Planeación y organización de empresas

Editorial Edicol S.A. 1984

Harris Jr. O Feff

Administración de recursos humanos

Editorial Limusa 1980

Jr Cruden Herbert

Administración de personal

Editorial Continental 1986

Juan Blake Oscar

La capacitación

Editorial Macchi Grupo editorial S.A. 1997

M. Fulmer Robert

Administración y organización

Editorial Continental S.A. de C.V. 1983

Nuñez Aguirre Ruth

Tesis de recursos humanos "Propuesta de un programa de inducción en una empresa de giro farmacéutico". 1998

P. Robbins Stephen, Mary Coulter

Administración

Editorial Printice Hall 1996

Reyes Ponce Agustín

Administración de personal

Editorial Limusa 1983

Reyes Ponce Agustín

Administración de empresas tomo 1

Editorial Limusa 1985

Reza Trosino Jesús Carlos

Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones

Editorial Panorama 1995

Reza Trosino Jesús Carlos

El ABC del administrador de la capacitación

Editorial Panorama 1995

Siliceo Aguilar Alfonso

Capacitación y desarrollo de personal

Editorial Limusa 1995

Tena Morelos Adolfo

Aspecto práctico de la capacitación y el adiestramiento

Editorial Confederación Patronal de la República Mexicana

Fondo Editorial Coparmex 1981

Zorrilla Arena Santiago, Torres Xammar Miguel

Guía para elaborar la tesis

Editorial Mc Graw Hill 1992