

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA



---

---

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR  
HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL DE  
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA

REPORTE DE TRABAJO

QUE PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

JONATHAN OROZCO ALCACENA

ASESORADO POR  
LIC. GUILERMO HERNÁNDEZ NERIA

DICTAMINADORES:  
LIC. ALEJANDRO GAONA FIGUEROA  
MTRO. ISAAC PÉREZ ZAMORA



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO  
2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## DEDICATORIA

Agradezco a Dios por ponerme en el camino donde pueda crecer como ser humano y ayudar a mis semejantes.

A mi madre por todo el apoyo y amor que me ha dado, por todos los desvelos que me ha pasado, por los consejos y ejemplo que siempre me ha brindado.

A mis Hermanos y Sobrinas por su cariño y los momentos que hemos pasado.

A mi Jefe y a Grupo San Pablo por creer en mi, por brindarme el apoyo de explotar mis conocimientos y la oportunidad de seguir aprendiendo.

A mis Profesores y a mi Universidad por ser el mejor banco de Sabiduría, todos los días predico sus enseñanzas.

## INDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	13
1.1 Orígenes de las Farmacias en México.....	13
1.2 Giro de Grupo San Pablo.....	14
1.3 Antecedentes de Grupo San Pablo.....	14
1.4 Cronología de aperturas de sucursales.....	15
1.5 Estructura Organizacional de la Empresa.....	15
1.6 Cadena de Valor.....	18
1.7 Ventajas Competitivas.....	18
1.8 Estructura actual.....	19
1.9 Estructura del área de donde se realiza el presente reporte de trabajo...21	
1.10 Funciones del área de Capacitación en Grupo San Pablo.....	21
CAPÍTULO 2 CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	24
2.1 Qué es la Capacitación.....	24
2.2 Antecedentes de la Capacitación.....	27
2.3 Importancia de la Capacitación.....	28
2.4 Beneficios de la Capacitación.....	30
2.5 La Capacitación un proceso de Enseñanza-Aprendizaje.....	32
2.6 La Capacitación y la Ley Federal del Trabajo.....	35
2.7 El Proceso de la Capacitación.....	38
2.8 El futuro de la Capacitación de personal.....	52
CAPITULO 3 LIDERAZGO.....	55
3.1 El Liderazgo y el Líder.....	55
3.2 Breve Historia sobre el Liderazgo.....	57

CAPÍTULO 4 PROGRAMA DE LÍDERES EN FORMACIÓN.....	61
4.1 ¿Qué es Líderes en Formación?.....	61
4.2 Proceso de Selección.....	62
4.3 Desarrollo del programa.....	64
CAPÍTULO 5 RESULTADOS DEL PROGRAMA.....	103
5.1 Resultados de Organización.....	103
5.2 Generalidades del programa.....	109
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	116
Anexo.....	120

## RESUMEN

El presente reporte de Actividad Profesional, tiene como objetivo mostrar el Programa de Liderazgo para jefes llamado Líderes en Formación en una organización dedicada a la venta y distribución de medicamentos.

En el contenido se puede observar como la Capacitación es la potencialización de los R.H de la empresa, desarrolla en cada uno de los miembros una cultura de servicio y de productividad, enfatiza la calidad total de los empleados; también estimula su espíritu emprendedor de tal forma que repercute en el beneficio de la organización y de la sociedad.

El reporte muestra como el desarrollo de la habilidad de Liderazgo en las personas, a través de la Capacitación, contribuye en los indicadores de Clima Laboral y Liderazgo de la organización.

Líderes en Formación es un programa de Capacitación intensivo diseñado por la empresa y tiene el objetivo de desarrollar las habilidades de Liderazgo en el personal que es promovido a una posición de jefatura y que tendrá como responsabilidad liderar equipos de trabajo para alcanzar los objetivos establecidos

En los resultados obtenidos se puede ver como después del entrenamiento existe una mejoría en cada una de las sucursales en los indicadores de la empresa antes mencionados durante el año 2007 respecto a la medición realizada en el 2006

## INTRODUCCIÓN

La psicología es la ciencia que estudia la conducta, abarca todos los aspectos del desarrollo de los seres humanos. Se ha dedicado a estudiar hechos sobre la conducta y la experiencia que permiten explicar el comportamiento de los seres humanos (Tiffin y Maccormick 1998).

Al definir que se centra en la conducta y el desarrollo del ser humano a través de las distintas etapas de la vida, la psicología busca comprender la manera en que los individuos perciben, entienden y actúan en su entorno y como esas percepciones van cambiando a través de la maduración y aprendizaje (Schein 1994).

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada y el elemento básico son las personas cuyas interacciones conforman la organización. Dado que la interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de estas, está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros (Stoner y Et. al. 1996).

Para Fernández (1999) como consecuencia de que las sociedades se industrializan las organizaciones se hacen más complejas y los individuos dependen cada vez más de las actividades en grupos, si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquellas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

Para Shultz (1996) la Psicología, por abordar al individuo, constituye un campo de estudio intermedio entre lo biológico y lo social. El aspecto social es constituido por los individuos y su integración en grupos como la familia y las organizaciones laborales; en el campo laboral la Psicología surge durante la Primera Guerra Mundial en donde se comenzó a aplicar evaluaciones Psicológicas para reclutar a los elementos más aptos y capaces.

En las organizaciones la psicología tiene por objeto el estudio y la optimización del comportamiento del ser humano dentro de éstas. Esta parte aplicada de la Psicología es conocida como Psicología de los Recursos Humanos, junto a la Psicología Clínica y la Psicología de la Educación, es una de los tres grandes ámbitos de aplicación de esta ciencia en el comportamiento del hombre (Schein 1994).

Para Sherman (1992) el área de RH tiene como objetivo la administración del personal, esta administración consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que colabora en la organización para alcanzar los objetivos establecidos.

El papel del Psicólogo de acuerdo con Schein (1994) en RH y en la organización en general es muy variado y versátil, la podemos generalizar en los siguientes aspectos. En la Selección y Evaluación de personal, en donde realiza el análisis de los requerimientos del puesto de trabajo, determinación de factores críticos en el desarrollo del trabajo, diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de evaluación, realización de entrevistas de evaluación y selección, Observación del trabajo y entrevista con supervisores y trabajadores para la determinación de requisitos físicos, mentales, de formación y otros; Desarrollo de Técnicas de entrevistas, escalas de valoración, y test psicológicos para valorar habilidades y aptitudes; realización de Dinámicas de grupo y técnicas cualitativas para la evaluación y toma de decisiones en materia de personal, realización de pruebas aptitudinales, de personalidad, de motivación y de adecuación al puesto de trabajo; Evaluación de condiciones específicas: peligrosidad, conducción, autocontrol, tolerancia al estrés; Realización de informes de evaluación; evaluación del Potencial; análisis de necesidades en el trabajo; Búsqueda de empleo, Orientación profesional, Planificación y Desarrollo de Carreras.

También el Psicólogo es responsable del Análisis de necesidades formativas;

diseño e impartición de programas y acciones Normativas; medición de resultados y del impacto en el grupo y en la organización, evaluación y medición de la eficacia de los métodos de formación mediante análisis estadísticos de Producción, reducción de accidentes, ausentismo, organización de los programas de Formación; dirección e implementación de programas de mejora cualitativa de los RH.

Participa en el Planteamiento, dirección, gestión y ejecución de planes para la mejora cualitativa de los RH a través de la sistematización de acciones normativas y programas cualitativos en la organización. En la Ergonomía, mejora de las condiciones de trabajo; seguridad e higiene en el Trabajo, desarrollo de programas preventivos y estudios para la prevención de riesgos; reconocimientos psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos, detección de inadaptación Laboral; se encarga de aspectos referidos a las condiciones estructurales del trabajo y a la forma de intervenir para su prevención, tratamiento y mejora de las condiciones, con un enfoque que entronca la estructura organizativa y el individuo.

(Schein 1994).

De igual forma participa en la Organización, estructuras y procesos de trabajo; comunicación interpersonal formal e informal; programas de motivación, cambio de conducta organizativa; análisis de necesidades en el trabajo; desarrollo de carreras; establecimiento de líneas promocionales, clima y satisfacción laboral; reestructuraciones de plantilla, cultura organizacional, introducción de nuevas tecnologías, análisis y descripción de puestos de Trabajo, valoración de puestos de trabajo, sistemas retributivos; sistemas de organización del trabajo; intervención en el desarrollo e implantación de programas de gestión de la calidad, mejora continua de los RH, auditorías Sociolaborales (Schein 1994).

Además de RH el psicólogo de acuerdo a Lamb (1998) puede participar en la comercialización o mercadotecnia de productos y servicios en las

organizaciones; Investigación cualitativa y cuantitativa de mercados, Sondeos, Encuestas, Dinámicas de Grupos, Comunicación externa, Publicidad, Políticas comerciales, Estudios sobre imagen y consumo, Motivaciones y actitudes de compra, Marketing de producto, Diseño, Medición de la efectividad de los programas de publicidad Estudios de reacciones hacia productos y diseños.; aspectos referidos a la manera en que se analiza un mercado, se ayuda en el diseño y materialización de la idea y se comunica sistemáticamente; participa en generar políticas y planes de acción, para que la Organización provoque en el mercado el efecto deseado y la implantación de su producto o servicio sea eficaz, vinculando acciones para el logro de los objetivos comerciales, su análisis, intervención y mejora continua para contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa.

Werther (1992) menciona que debido a que las organizaciones se ven involucradas en cambios repentinos provocados por diversos factores que representan oportunidades y amenazas, sin lugar a dudas, en el mundo contemporáneo, muchas organizaciones sobreviven porque se anticipan y responden con inteligencia a los cambios externos y para ello desarrollan sus RH para que se adapten al contexto, por ende el objetivo es el potencializar las habilidades de cada una de las personas que conforman la organización, este proceso de desarrollo se logra a través de la capacitación.

Las empresas que operan en México se han dado cuenta que el recurso humano es el principal medio para diferenciarse de sus competidores, ya que los productos, la tecnología y el capital financiero son reemplazables.

Para Blake (2000) la psicología contribuye a la Capacitación en el proceso del aprendizaje ya que se ocupa del estudio de los procesos que producen cambios relativamente permanentes en el comportamiento del individuo. Es una de las áreas más desarrolladas y su estudio ha permitido elucidar algunos de los procesos fundamentales involucrados en el aprendizaje como, Aprendizaje social, Aprendizaje vicario, Condicionamiento clásico, Condicionamiento operante, Habitación, Sensibilización.

En las organizaciones de acuerdo con Siliceo (1996) el proceso de aprendizaje se da a través de la capacitación y la actualización de conocimientos, es fundamental para garantizar el óptimo desempeño de las funciones. Asegura que la Capacitación contribuye a desarrollar habilidades y aptitudes en los RH, a través del diseño e implementación de programas normativos o de procesos que impactan de manera positiva en los individuos y en la organización; la razón de ser de la Capacitación en las organizaciones es incrementar la productividad.

Por lo anterior se puede decir, que en la actualidad ninguna empresa exitosa puede afirmar que su éxito no tenga relación directa a los RH que laboran en ella, sin embargo, el logro y cumplimiento de las metas establecidas por estas empresas se debe a esfuerzos coordinados de cada uno de los miembros de la organización.

La coordinación de los esfuerzos está a cargo también de otros miembros de las organizaciones con una jerarquía formal e informal dentro de los equipos de trabajo, esta serie de acciones son descritas por Zenger (2003) como Liderazgo. Describe el Liderazgo como la habilidad de influir en los demás, afirma que el líder no nace se forma; al tratarse de una habilidad puede ser aprendida, como andar en bicicleta, encestar una balón etc. las empresas en la actualidad a través de la capacitación han decidido invertir en desarrollar estas habilidades en los miembros de la organización.

El *objetivo* del presente reporte es describir el programa de Capacitación de grupo San Pablo llamado "Lideres en Formación" llevado a cabo durante el año 2007 y mencionar los resultados obtenidos en los medidores de la Organización de Clima Laboral y Liderazgo.

Como se puede observar, el papel del Psicólogo se remite a contribuir para traer y mantener personas a la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable, por consiguiente los objetivos

de RH derivan de los objetivos corporativos, unidades de negocios y funcionales de la organización.

En el presente reporte se mencionará este factor de los Recursos Humanos (RH) con relativa profundidad. La creación del área de RH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Líderes en formación surge a raíz de que la Dirección de Recursos Humanos y de Operaciones identificaron la necesidad de formar jefes con los conocimientos y habilidades de dirigir equipos de trabajo y de contar con conocimientos básicos del negocio. Un programa que permitiera transmitir los procesos de farmacia con apego a los manuales actualizados y autorizados, durante este periodo los participantes conocen la filosofía de la empresa y los planes que esta tiene de forma inmediata.

El programa de Líderes en formación es fundamental dentro del Plan de la Organización ya que es el elemento de transición de conocimientos y responsabilidades entre los puestos operativos y los de jefatura; se busca generar una mayor inclusión y orgullo de pertenencia en las personas que ocupen estos puestos.

## Capítulo 1

# HISTORIA DE LA EMPRESA

### 1.1 Orígenes de las Farmacias en México

Herman (2002) señala la historia de las farmacias en México; menciona que el término farmacia, es decir, la preparación de medicamentos, fue introducido por Claudio Galeno (131-201) creador de la unguentum refrigerans Galeni. Con el paso de los años, la elaboración de los medicamentos conforme a las enseñanzas de Galeno dio origen a la expresión de farmacia galénica. A esta tradición se le conoció en México como botica y en el siglo XIX jugó un papel importante en la configuración de la cultura de la salud; en las boticas se vendían toda clase de unguentos, pomadas, pastillas, tisana y tónicos, la mayoría procedentes de París, Nueva York o Londres. Junto con los productos farmacéuticos extranjeros se vendían remedios caseros como infusión de borraja, de epazote, aceite de chicalote, tintura de árnica y otros. Para las epidemias se recomendaba colocar una bandera blanca si no había enfermo en casa, una amarilla si existía peligro de contagio y una negra si había muerto alguno.

Herman relata lo siguiente: "Había en las boticas la piadosa costumbre de dar medicinas gratis a los pobres, mientras duraba el toque de Ánimas a las ocho de la noche. El boticario recibía consultas, enderezaba entuertos, oía secretos y confidencias y regalaba trocitos de azúcar cande o tamarindo a los niños". Las boticas y la farmacia tradicional fueron el origen de lo que hoy es la medicina de patente, "Los boticarios fueron personajes importantes en México, en Michoacán aún existen importantes vestigios de lo que fue esta cultura en el país. Sin duda, a ellos debemos la utilización de los extractos y de los principios activos de las plantas, los animales y minerales, sustancias que son precursoras de la medicina de patente".

### 1.2 Giro de Grupo San Pablo

Empresa dedicada a la venta, distribución de medicamentos, productos para salud y cuidado personal.

### 1.3 Antecedentes de Grupo San Pablo

Grupo San Pablo fue fundado con la apertura de la primer farmacia llamada San Isidro en el año de 1936, ubicada en la calle de Niños Héroes en la Ciudad de México; en sus inicios era una empresa completamente familiar. Para 1984 la empresa se divide, la marca San Isidro deja de ser parte del grupo y con cuatro sucursales San Pablo inicia su trayectoria de manera independiente.

En 1991 con diez sucursales surge Rama Farmacéutica (RF), el primer centro de distribución, nace como la necesidad de ser un medio de distribución propio de medicamentos a las farmacias; RF en la actualidad distribuye a medicamentos a las farmacias del grupo y a cadenas de farmacias y farmacias independientes en el Distrito Federal, zona metropolitana, Toluca, Querétaro y Puebla.

En 1996 surge Super Santander el segundo centro de distribución; el nombre es tomado de la provincia española de Santander; este nace con el objetivo de abastecer a las farmacias de abarrotes, Perfumería fina y popular.

En 1997 surge UNIFAR, es en este año donde el grupo deja de ser una empresa familiar y se convierte en un Corporativo, en este año surgen las áreas de apoyo como Contabilidad, Tesorería, Crédito, Seguridad, Reingeniería de Procesos, Recursos Humanos.

En el 2004 surge el Centro de atención a clientes; con el objetivo de concentrar las llamadas en un número único y canalizar los pedidos a la sucursal más cercana al domicilio de los clientes.

En 2006 con diez y seis sucursales se apertura una farmacia con un nuevo

modelo, no solo en el grupo sino en México, rompe con el modelo de la farmacia tradicional existente; desde esa sucursal hasta la número veinte han abierto con el nuevo modelo.

#### 1.4 Cronología de aperturas de sucursales

1981 apertura de la sucursal de Torres de Satélite (F2)

1982 apertura de la sucursal San Cosme (F3)

1984 apertura de las sucursales Universidad (F5) y Revolución (F4)

1986 apertura de la sucursal Revolución (F6)

1988 apertura de la sucursal Circuito Médicos (F7)

1995 apertura de las sucursales Manuel F Izaguirre (F8), Cuatitlán Izcalli (F9) y Santa Mónica (F10)

1996 apertura de las sucursales Álvaro Obregón (F11) Polanco (F12) y Mixcoac (F13)

2000 apertura de la sucursal Montevideo (F15)

2002 apertura de la sucursal Echeagaray (F16)

2003 apertura de la sucursal Aguas Calientes (F17)

2005 apertura de la sucursal Miramontes (F18)

2006 apertura de las sucursales Interlomas (F19), Arboledas (F20), las Águilas (F21) y Tlalnepantla (F22)

#### 1.5 Estructura Organizacional de la Empresa

Grupo san Pablo es entendido a través de los siguientes principios:

##### a) Misión

En Grupo San Pablo somos un equipo de personas con calidad humana, en constante evolución y comprometidos con la sociedad a proveer productos y servicios para la salud y bienestar persona, generando confianza en nuestros clientes a través de una excelente actitud, servicio y surtido.

##### b) Visión

Ser líderes en participación y posicionamiento de marca en el mercado

farmacéutico nacional para influir positivamente en la sociedad.

Desarrollar personas de manera integral, a través de capacitación constante y liderazgo participativo, humano, trascendente e inspirador; que logre fomentar y poner en práctica nuestros valores.

Trasmitir una imagen que permita que nuestras farmacias, almacenes y oficinas sean identificados como una misma empresa. Esta imagen reflejará limpieza, orden y sentido d abundancia, con instalaciones siempre en óptimas condiciones, para generar confianza en todas las personas que tengan contacto con nosotros.

Mejorar continuamente nuestro servicio para exceder las expectativas de los clientes y lograr su lealtad.

#### c) Valores

Grupo San Pablo cuenta con diez valores; estos entendidos como cualidades positivas que permiten el desarrollo integral de clientes, personal, accionistas y proveedores; a continuación se describen.

- Honestidad

Congruencia entre lo que decimos y hacemos, con acciones de honradez, integridad y verdad.

- Justicia

Actuar con absoluta imparcialidad, respetando siempre la dignidad y derechos de los demás.

- Lealtad

Actuar con fidelidad ante nuestros compromisos cuidando los intereses del grupo como los propios.

- Responsabilidad

Cumplir con las obligaciones asignadas y comprometerse a asumir nuevas por el beneficio común.

- Calidad

Exceder las expectativas de nuestros clientes internos y externos mediante el compromiso total en cada una de nuestras actividades.

- Servicio

Dirigir nuestras acciones y hacer todo lo que este a nuestro alcance para satisfacer las necesidades de los clientes con una actitud positiva.

- Superación

Motivación interna que impulsa a una persona o equipo a crecer integralmente y mejorar.

- Innovación

Generación e implementación de ideas creativas para lograr un cambio positivo en la sociedad.

- Trabajo en equipo

Coordinación de esfuerzos compartiendo la responsabilidad para alcanzar una meta en común, manteniendo apertura y actitud de servicio.

- Productividad

Lograr constantemente la máxima generación de riqueza al menor costo posible.

## 1.6 Cadena de Valor

La cadena de valor es el proceso general que describe el ciclo del negocio, el cual inicia desde el contacto con el proveedor hasta su venta con el

consumidor final; y se describe de la siguiente forma.

a) Compras

El ciclo inicia con la visita de los representantes de los proveedores a los compradores; el comprador se encarga de realizar las negociaciones con los proveedores buscando mejoras de condiciones comerciales e incremento a márgenes de utilidad.

b) Almacén

El almacén se encarga de recibir los productos, resguardarlos y asegurar su buen estado hasta que el producto sea solicitado; este opera los 365 días del año y lo hace a través de un sistema inteligente de inventario llamado MOVEX que se encarga de concentrar la venta realizada en cada una de las sucursales durante el día para ser surtidas durante la noche y entregadas al día siguiente.

c) Distribución

Este proceso consiste en realizar la logística de entrega de la mercancía a cada una de las sucursales, garantizando que la mercancía llegue a su destino de manera oportuna y en buen estado.

d) Farmacia

Las sucursales se encargan de recibir los productos y resguardarlos; la farmacia es el punto final de estos productos para el consumidor final.

## 1.7 Ventajas competitivas

San Pablo tiene tres ventajas competitivas, las cuales se traducen en condiciones que tiene el grupo y que no tiene ningún competidor en su conjunto:

a) Precio

Cada tres meses se realizan estudios de mercado a través de un especialista sobre precios en los 500 productos más desplazados en el giro farmacéutico; el reporte arroja un promedio el 70% de los productos con precio más bajo.

b) Variedad y Surtido

Un catálogo de más de 13,000 productos, el cual incluye líneas de alto y bajo desplazamiento; así como productos de libre acceso y de especialidad.

c) Servicio

Cada mes se realiza un estudio de satisfacción a través de una empresa consultora, este compara el grado de satisfacción en los clientes en el servicio a domicilio y mostrador de farmacia en cadenas de farmacia de la zona metropolitana; este arroja durante los últimos 5 años una calificación del 90% , la cual ningún competidor lo ha conseguido.

### 1.8 Estructura actual

a) Veinte sucursales

b) Dos centros de distribución

c) Corporativo

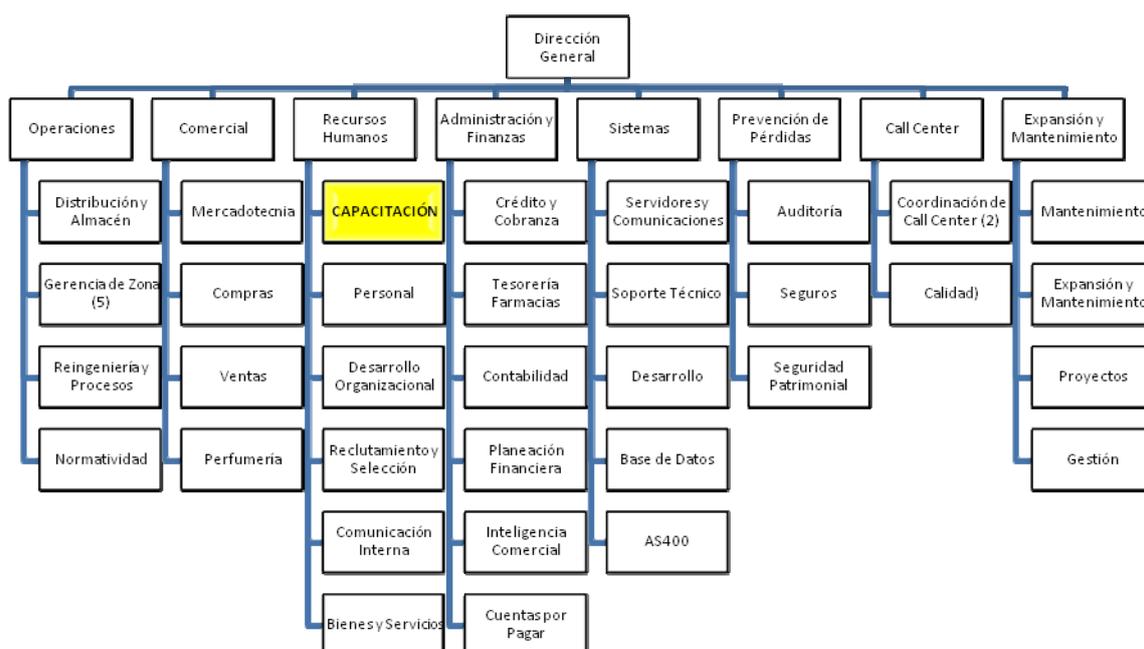
c) Un centro de atención a clientes

d) Dos mil empleados

e) Mil setecientos clientes diarios visitan cada sucursal

Figura 1

ORGANIGRAMA GENERAL DE GRUPO SAN PABLO



En la figura 1 se puede ver la estructura de Grupo San Pablo y en la Dirección de R.H. sombreada la Gerencia de Capacitación desde donde se realiza el presente reporte

### 1.9 Estructura del área de donde se realiza el presente reporte de Trabajo

El área de capacitación fue creada en el año 2003, con el objetivo de contribuir

al desarrollo de la empresa y del personal; en ese momento el área estuvo conformada por un Coordinador y un Auxiliar de Capacitación; después de cuatro años el área de Capacitación está estructurada de la siguiente forma:

- Un Gerente de Capacitación
- Un Jefe de Capacitación Operativa
- Un Jefe de Capacitación administrativa y ventas
- Dos instructores de capacitación operativa
- Dos instructores de capacitación administrativa y ventas
- Dos Becarios

El crecimiento del área se ha debido a la necesidad antes mencionada, sin embargo, el éxito obtenido en el desarrollo de competencias del personal ha provocado que el área sea vista como la columna vertebral de la empresa; esto ha generado confianza en la Dirección de R.H y en Dirección General para brindarle los recursos necesarios que permitan cumplir con los objetivos.

#### 1.10 Funciones del área de Capacitación en Grupo San Pablo

Las personas son esenciales para las organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, Grupo San Pablo compite a través de su personal, el éxito de la organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus empleados.

La razón fundamental del área de capacitación en a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo dentro de las farmacias.

Las funciones principales del área se pueden enumerar de la siguiente forma:

- a) Impartir la inducción a la empresa al personal de nuevo ingreso
- b) Desarrollar e impartir los cursos de puesto al personal de Farmacia,

#### Almacén y Centro de Atención a Clientes

- c) Desarrollar los programas de Liderazgo para todos los jefes de la empresa
- d) Habilitar en técnicas de venta a los Vendedores de Mostrador y de Perfumería de las farmacias
- e) Habilitar al personal en el conocimiento, manejo y conservación de productos
- f) Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación para el personal administrativo y coordinar los programas que se deriven de este
- g) Administrar los planes de Educación Formal del grupo como son Bachillerato, Licenciaturas y Maestrías

Como podemos observar la Capacitación debe dar las bases para que los empleados tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Se puede concluir que la misión del área de Capacitación de Grupo San Pablo es crear programas de capacitación que eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finquen mejores relaciones con los clientes.

## Capítulo 2

### CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Hoy en día, la dinámica empresarial obliga a la actualización de su personal, en un breve tiempo y a un bajo costo, generando la necesidad de contar con un proceso educativo interno que permita desarrollar habilidades en el personal de la empresa.

Blake (1997) menciona que de esta manera la Capacitación tiene a su cargo la selección de estrategias y medios de instrucción que permitan satisfacer las demandas propias de la organización, además de participar en la generación de un clima adecuado para nutrir y promover el interés permanente del personal en beneficio de su desarrollo profesional.

El propósito de este capítulo es distinguir y precisar la eficiencia, los beneficios, la legislación y la importancia de la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como Capacitación.

#### 2.1 Qué es la Capacitación

Para Blake (1997) la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Gore (1998) afirma que la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del individuo para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al

perfil requerido en un puesto de trabajo.

Por lo anterior podemos ver la capacitación como el proceso educativo de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo; modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral

Dentro de las organizaciones la Capacitación es la herramienta de actualización y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas en el cumplimiento de las tareas y funciones que tienen asignadas. Es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones (Penerini 1995).

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación de acuerdo con Blake (2000) implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo y a la organización; además el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador; en esta era de cambios acelerados y de competitividad, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de "dominio personal", que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea para De Bono (1993) la única ventaja competitiva sostenible, requerimos convertir a las organizaciones en “Organizaciones Inteligentes, Creativas”, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas. El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones Gore (1998) y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, menciona que es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua. Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman.

Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades, beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales. Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización (Werther 2002).

En síntesis, se puede decir que la Capacitación es un proceso continuo y

permanente de enseñanza y actualización de los individuos mediante la transmisión de conocimientos, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador; dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar el ejercicio de un cargo o puesto de una organización o institución determinada, así como la habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

## 2.2 Antecedentes de la Capacitación

La Capacitación en el trabajo, en el pasado llamada instrucción directa, es el nombre mas antiguo que se le da a la Capacitación de personal, era frente a frente, uno a uno, en donde aquel que sabia como hacer las tareas le mostraba a otro como realizarlas, esta practica era muy común en tareas especializadas o semiespecializadas, los padres se encargaban de preparar a los hijos para el trabajo, en general se trataba de un trabajo artesanal en tareas especializadas la instrucción directa con aprendices que no contaban con la capacidad de leer o escribir era improductiva, los pocos sistemas que se habían desarrollado por escrito en labores especializadas eran poco funcionales; sin embargo, el entrenamiento de instrucción directa sigue siendo usada hoy en día en organizaciones que el centro de su labor es completamente operativa, ya que es un método muy rápido y barato, permite transferir los conocimientos de manera inmediata (Blake 2000).

En labores especializadas Bohlander (1997) menciona que la instrucción directa en la actualidad también es usada, en una combinación con la educación formal, un ejemplo de ello es la Medicina; la ventaja de esta instrucción es la retroalimentación inmediata en el momento de realizar la tarea que recibe aquella persona que esta siendo instruida, permite saber si el trabajo se está realizando bien o mal con mayor facilidad.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad

(entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, se ha concebido a lo largo de los años precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales (Aquino 1997).

Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propio proceso de educación, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje a través de la capacitación no es un momento ni una técnica, es una actitud, una cultura, que permite a las empresas permanecer vigentes en el tiempo (Deschamps 1998).

### 2.3 Importancia de la Capacitación

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social (De Bono 1993).

Para Gore (1998) el factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello Frederick Taylor dijo que en materia de RH primero Selecciona científicamente y luego instruye; esto hace énfasis en la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización (Michaels 2003).

De acuerdo con Pain (1993) los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son, preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado, cambiar la actitud de los colaboradores con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores; aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Para Benielli (1995) el contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores:

- a) Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo, informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.
- b) Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- c) Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, relacionados con los clientes o usuarios.
- d) Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para

elevar

el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Benielli concluye que estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Con lo anterior a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

La capacitación de acuerdo con Hendricks (1999) es uno de los medios que tienen las organizaciones para desarrollar habilidades y competencias, formar equipos de trabajo y así atender correctamente sus necesidades. De esta manera se garantiza la actualización de conocimientos específicos de forma integral a nivel personal y profesional de los empleados; cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con

programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales

#### 2.4 Beneficios de la Capacitación

Kirkpatrick (1999) realiza un par de cuestionamientos ¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la “educación “no es otra cosa que una inversión. Kirkpatrick hace la siguiente analogía, cuando los padres inscriben a sus hijos en el colegio, no están realizando un gasto sino que están invirtiendo para que, años después sus hijos serán hombres libres y útiles a la sociedad del mundo; la figura se da a la inversa en

un hogar que descuida la educación de los hijos porque, más tarde, éstos solamente podrán aportar fuerza física

Afirma que en las empresas sucede lo mismo; la gran motivadora es la Capacitación; el colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un asenso. Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y nuevamente se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador según Bohlander (1999) sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro; entre lo beneficios podemos mencionar:

- a) Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- b) Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- c) Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- d) Logra metas individuales.
- e) Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- f) Mejora la comunicación entre los trabajadores.

- g) Ayuda a la integración de grupos.
- h) Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

## 2.5 La Capacitación, un proceso de Enseñanza-Aprendizaje

Benielli (1995) menciona que el proceso Enseñanza-Aprendizaje es una función educativa en la que la enseñanza constituye el complemento indispensable para que se dé el aprendizaje, para entenderlo mejor menciona que es necesario entender los procesos de Educación, Enseñanza y aprendizaje.

### 2.5.1 La Educación

De acuerdo con Sobrevila (1998) la educación es un acto que inicia desde que nacemos y permanece toda la vida, jugando un papel preponderante en nuestra relación con el mundo que nos rodea.

- a) La educación es un proceso continuo del que disponemos para
- b) Actuar conscientemente frente a situaciones nuevas.
- c) Aprovechar nuestras vivencias y experiencias.
- d) Ampliar nuestra cultura.
- e) Reconocer nuestras diferencias individuales.
- f) Satisfacer nuestras necesidades particulares.
- g) Participar responsable y armónicamente en la sociedad.

Benielli (1995) afirma que la trascendencia de la educación radica en formar a la persona para que lleve una vida útil y de servicio, despertando y fortaleciendo su sentido de libertad así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

Para Mager (1999) hablar de una educación integral significa la sinergia de todas las facultades superiores de la persona: conocimientos, sentimientos,

emociones, actividades físicas, de coordinación motriz, de destreza, etc.

Se puede decir que hablar de educación significa promover el desarrollo, crecimiento y perfeccionamiento de la persona humana.

a) Educación Formal

Proceso educativo institucionalizado, jerárquicamente estructurado que abarca desde el Jardín de niños hasta el Postgrado (Rodríguez 1991).

b) Educación Informal

Proceso educativo permanente en la vida del individuo por el cual adquiere y acumula conocimientos, habilidades y actitudes a través de las experiencias diarias y del contacto con su entorno (Rodríguez 1991).

c) Educación No formal

Para Pain (1993) la educación no formal es un proceso educativo organizado y sistemáticamente realizado fuera de la estructura del sistema formal para adquirir diversos aprendizajes.

d) Adiestramiento

Como ya se menciona que la Capacitación es un proceso educativo que desarrolla conocimientos y habilidades; el Adiestramiento es el desarrollo de habilidades y destrezas a través de una serie de repeticiones que en ocasiones están acompañadas de un mínimo análisis; su forma de acción no esta en una aula sino en las funciones (Pain 1993).

e) Instrucción

Proceso educativo que brinda conocimientos que son necesarios para el desempeño de una actividad (Pain 1993).

f) Entrenamiento

Habilidad o destreza desarrollada en un trabajo preponderantemente físico (Pain 1993).

### 2.5.2 La Enseñanza

Para Rodríguez (1991) la enseñanza es un proceso pedagógico en el que se seleccionan los contenidos que deben ser aprendidos y se realizan una serie de actividades cuyo propósito consiste en lograr el aprendizaje del participante.

De acuerdo con Sobrevila (1998) en la capacitación, la enseñanza consiste en dirigir al participante en su aprendizaje, con un amplio dominio de la materia y un suficiente conocimiento de la forma específica de aprender de cada uno de ellos. Afirma que la enseñanza debe promover actividades que enriquezcan la vida del participante con aumento de conocimientos y afirmación de hábitos, habilidades, capacidades y actitudes deseables, con los cuales superen su calidad de vida y condiciones individuales y sociales, así como la promoción del desempeño más eficiente de su trabajo.

### 2.5.3 Aprendizaje

Bloom (1999) menciona que el aprendizaje es un proceso que da como resultado un cambio de conducta en el individuo, considerando a la conducta como las manifestaciones intelectuales, afectivas o motoras que el individuo presenta ante un hecho determinado, enfrentándolo con nuevas experiencias y mayores posibilidades.

Para Blake (1997) tal vez toda conducta humana sea producto del aprendizaje, aunque no necesariamente resulte de un proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, de una situación sistemática, formal o intencionada. Afirma que por medio del aprendizaje se fortalecen las costumbres y los hábitos, haciendo que un determinado comportamiento se realice de manera más sencilla.

Menciona que para que el proceso enseñanza-aprendizaje pueda darse, deben estar presentes tres elementos que se complementan entre sí:

Alguien que enseña	Instructor
Alguien que aprende	Participante
Algo por aprender	Contenido

En un primer momento el instructor se relaciona con el contenido y lo hace suyo para poder transmitirlo; posteriormente se relaciona con los participantes a través del contenido; y finalmente los participantes deben buscar su relación directa con el contenido.

## 2.6 La Capacitación y la Ley Federal del Trabajo

La Capacitación es un proceso reglamentado en la ley Federal del Trabajo, publicado en el Diario Oficial, órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en el Capítulo III Bis del Artículo 153-A al 153-X, solo mencionaremos los que tienen mayor relación con el presente reporte y Grupo San Pablo.

### 2.6.1 Capítulo III Bis “De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores”

**Artículo 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 secretaria del trabajo y previsión social.

**Artículo 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 riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

**Artículo 153-H.** Los trabajadores a quienes se imparta 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 o 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 aptitud que sean requeridos.

**Artículo 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 implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

**Artículo 153-M.** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitara y adiestrara a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

**Artículo 153-T.** Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y 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 y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la secretaria del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria las 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.

**Artículo 153-U.** Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, 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, suficiencia que señale la secretaria del trabajo y previsión social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

**Artículo 153-V.** La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

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 refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditara para cual de ellas es apto.

## 2.7 El Proceso de la Capacitación

El proceso de capacitación esta formado de acuerdo con Mitchell (1995) por

una serie de cinco elementos que le permiten cumplir con la razón de ser en el proceso educativo de las organizaciones:

- a) Detección de Necesidades de Capacitación
- b) Identificación de Recursos
- c) Integración del Plan de Capacitación
- d) Ejecución de Programas de Capacitación
- e) Evaluación, Control y seguimiento de la Capacitación

### 2.7.1 Detección de Necesidades de Capacitación

Pain (1993) menciona que en esta primera etapa el las organizaciones Identifican las necesidades de capacitación mediante la recopilación de datos o pruebas que muestren los problemas operativos de una o varias áreas.

Chiavenato (1994) confirma que es en el diagnóstico del desempeño del personal y de los sistemas de trabajo, por el que se reconoce la problemática y los medios de capacitación que tienden a resolverla. La necesidad de capacitar al personal en las organizaciones puede presentarse ante situaciones tales

como: retrasos en la ejecución de trabajos y cumplimiento de órdenes; insuficiencias del conocimiento técnico del personal de un área; cargas desproporcionadas de trabajo ; una lenta atención a usuarios o clientes; desperdicio de recursos materiales y económicos en la realización de un trabajo determinado; desinterés del personal en relación con los objetivos de la organización, deficiencias en las relaciones o en la supervisión.

Cada una de estas situaciones se puede atender, de manera particular, según el área o personal que lo requiera, o bien mediante la ejecución de un programa global de capacitación que atienda al conjunto de la organización y su personal en los niveles superiores, medio, técnico y operativo

#### 2.7.1.1 Técnicas de Detección de Necesidades de Capacitación

Es importante mencionar Siliceo (1996) tomar en cuenta algunas de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales serán aplicadas según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación, estas son:

a) Observación directa: debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.

1. Ventaja: su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.
2. Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.

b) Entrevista: a base de preguntas abiertas o estructuradas.

1. Ventaja: permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.
2. Desventaja: es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

c) Encuestas: con preguntas abiertas o cerradas.

1. Ventaja: es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.
2. Desventaja: hay aspectos que pueden quedar sin conocer, en el caso de auto evaluación o registro de las propias habilidades, generalmente a nivel ejecutivo.

d) Análisis de problemas: permite el manejo de situaciones indicadoras de anormalidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.

1. Lluvia de ideas: creatividad, análisis participativo.
2. Ley de Pareto: problemas-impacto, actividades-resultados, causas-problemas.

3. Evaluaciones psicológicas de selección de personal.
4. Evaluación de desempeño.

### 2.7.2 Identificación de Recursos

Para Pain (1993) Los Recursos que requiere la capacitación al personal es de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas cónsonos con las necesidades detectadas.

Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

- a) Financieros: mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.
- b) Humanos: la función de capacitación es una función de línea y de staff.
- c) Institucionales: todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
- d) Materiales: infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

### 2.7.3 Integración del Programa de Capacitación

Un programa de capacitación es la estimación de necesidades de instrucción, conocimientos y actualización los miembros de las organizaciones que incluye la definición de participantes, los temas o contenidos de la instrucción, el tipo de ejercicio, los medios de enseñanza, los recursos materiales y financieros, y el tiempo que dure su ejecución (Rodríguez 1991).

Siliceo (1996) menciona que la capacitación debe considerarse como un proceso donde existen objetivos, recursos, responsabilidades, destinatarios, resultados y mecanismos de evaluación. De ahí que su desarrollo se inicia desde la identificación de las necesidades de capacitación y concluya con el

seguimiento de los programas.

Para Gore (1998) la Planeación de los Recursos Humanos y el Desarrollo del Personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- a) Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- b) Asegurar el suministro de participantes calificados.
- c) El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- d) La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

La planeación formal asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles.

Para Deschamps (1998) hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización. Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

a) Plan de Reemplazos: esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir. Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

b) Plan de Sucesión: denominamos plan de sucesión al sistema que tiene los siguientes objetivos:

1. Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.
2. Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.

c) Plan de carrera: el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

Bates (2001) menciona que otra razón para instituir el desarrollo de carrera en una empresa son los cambios tecnológicos que se producen a una gran velocidad, lo cual genera desajustes entre las necesidades de mano de obra de la empresa y las habilidades y conocimiento de los empleados. Los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el diseño de una Planeación de la Capacitación son:

1. Selección de las actividades de capacitación.
2. Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
3. Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
4. Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
5. Selección de instructores.
6. Definir el cronograma, para efectos de la partidas presupuestarias.
7. Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

#### 2.7.4 Ejecución del programa de Capacitación

Para Tiffin y Maccormick (1998) una vez que se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación. A continuación serán analizados brevemente algunos elementos que están considerados en el diseño del

## Programa de Capacitación.

### a) Establecimiento de objetivos:

Aquí se formulan objetivos claros y precisos para el diseño de programas; estos facilitarán a los gerentes o jefes a determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado.

### b) Contenido del programa:

La detección de las necesidades de capacitación permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje, al respecto Tiffin y Maccormick mencionan que el contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa

debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes; si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización.

Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

### c) Principios del Aprendizaje:

Conocido como Principio Pedagógico Tiffin y Maccormick afirman que estos constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva; estos principios son:

- **Participación:** el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.

- Repetición: este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- Relevancia: el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- Transferencia: el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- Retroalimentación: a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

#### d) Técnicas de Capacitación

Para seleccionar una técnica de capacitación Rodríguez (1991) señala que deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Una vez considerados estos factores Rodríguez (1991) menciona que podemos hacer uso de técnicas de Capacitación aplicadas dentro o fuera del sitio de trabajo; dentro de este contexto podemos señalar las siguientes:

1. Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables, se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo; se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica; esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.
2. Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
3. Relación Experto-Aprendiz: se da una relación Maestro y un Aprendiz;

en dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

4. Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso; ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.
5. Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, bancos y hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
6. Actuación o socio drama: esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
7. Estudio de Casos Prácticos: permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor; el trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones; En esta técnica de capacitación, se practica la participación.
8. Lectura, estudios Individuales, instrucción programada: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras; los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.
9. Capacitación en Laboratorios de Sensibilización: consiste en la modalidad de la capacitación en grupo; se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para

percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

### 2.7.5 Evaluación y Seguimiento de la Capacitación

Es necesario para Lafourkade (1999) asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la empresa.

Para Tyler y Leyton (1997) la Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio, durante y al finalizar un Programa de Capacitación. Mencionan que es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo; Tyler y Leyton (1997) mencionan que es parte del plan de capacitación y se le destina el tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones.

Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador; La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los Programas de Capacitación

#### 2.7.5.1 Modelos de Evaluación

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick (1999) tiene cuatro etapas consecutivas e independientes a nivel micro y macro:

a) Reacción

Percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.

b) Aprendizaje

Nivel de adquisición de conocimientos, por medio de evaluación pre y post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

c) Conductas

El más importante y difícil de evaluar; por medio del reporte de otros como, reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.

d) Resultados

Impacto en la organización; ROI (return on investment) o el retorno de inversión; se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

#### 2.7.5.2 Estrategias de Evaluación

De acuerdo a Kirkpatrick (1999) es importante establecer Estrategias para realizar el proceso de evaluación de la capacitación, el capacitador se asegura de utilizar diferentes instrumentos para recoger los datos, tanto cualitativos como cuantitativos.

Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal:

a) Determinar si ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual (evaluación del conocimiento).

b) Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación Pain (1993) menciona que es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades. Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los

métodos es otra estrategia de evaluación utilizada que puede ayudar a lo largo del programa en su conjunto. Si se determina que es necesario una mayor capacitación.

#### 2.7.5.3 Métodos de Evaluación de La Capacitación

La evaluación de la Capacitación se puede llevar en distintos momentos Kirkpatrick (1999) lo que permitirá elegir los Métodos para obtener la información deseada; estos momentos se pueden llevar a lo largo del proceso de Capacitación:

a) Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación

Estas son llevadas través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción de las sesiones:

1. Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.
2. Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.
3. Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.

#### 4. Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación.

Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, Kirkpatrick (1999) menciona que no es recomendable que sea el único método que se utilice. Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro.

#### b) Retroalimentación

Kirkpatrick (1999) menciona que una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación, además de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

1. Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.
2. Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.
3. Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados -qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.
4. Una auto evaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.
5. Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, Rodríguez (1991) sugiere que los capacitadores pueden tener comunicación

continúa con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

#### c) Evaluaciones Independientes

La evaluación por parte de personal independiente al proceso de capacitación también puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras. Este método debe emplearse siempre que sea personal externo contratado y no del organismo que se hace cargo de la capacitación, así como en algunas sesiones en los niveles inferiores cuando se utilice un método en cascada.

#### d) Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones. El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa; el objetivo es entonces, que los empleados respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa (Kirkpatrick 1999).

Para Mitchell (1995) la evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de Recursos Humanos la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre el producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para el aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos; permite además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

En síntesis, la evaluación del desempeño puede usarse con dos fines: calificativo y con fines de desarrollo. Tyler y Leyton (1997) aseveran que evaluación del desempeño implica un ciclo que abarca las siguientes etapas en el desarrollo de las labores:

1. En la primera etapa: acordar con cada colaborador los objetivos que debe

alcanzar en el siguiente periodo de trabajo (puede ser un semestre o año), los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr.

2. En una segunda etapa: darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo.
3. En una tercera etapa: asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño y a depurar sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima.
4. En una cuarta etapa: realizar la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador, si es que lo amerita.

En resumen, se puede determinar que la Capacitación es una herramienta educativa que genera una diferencia competitiva de la empresa; sin obstar lo antedicho que la capacitación efectiva no siempre va a ser la solución para todos los problemas de una empresa.

## 2.8 El futuro de la Capacitación de personal

El e-learning consiste en la educación y capacitación de acuerdo a Duggleby (2001) a través de Internet, este tipo de enseñanza online permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas; este nuevo concepto educativo es una revolucionaria modalidad de capacitación que posibilitó Internet, y que hoy se posiciona como la forma de capacitación predominante en el futuro, este sistema ha transformado la educación, abriendo puertas al aprendizaje individual y organizacional. Es por ello que hoy en día está ocupando un lugar cada vez más destacado y reconocido dentro de las organizaciones empresariales y educativas

Para García (2000) El término "e-learning" es la simplificación de Electronic Learning; esta herramienta reúne a las diferentes tecnologías y a los aspectos pedagógicos de la enseñanza y el aprendizaje. El e-learning comprende

fundamentalmente los siguientes aspectos:

- a) El pedagógico, referido a la Tecnología Educativa como disciplina de las ciencias de la educación, vinculada a los medios tecnológicos, la psicología educativa y la didáctica.
- b) El tecnológico, referido a la Tecnología de la Información y la Comunicación, mediante la selección, diseño, personalización, implementación, alojamiento y mantenimiento de soluciones en donde se integran tecnologías propietarias y de código abierto (Open Source).
- c) A primera vista, los componentes tecnológicos son los más tangibles y el ejemplo más significativo son las plataformas de e-learning o LMS (Learning Management Systems); sistemas que permiten la administración y control de los aspectos administrativos de la capacitación entre otras funciones.

Los aspectos pedagógicos son como el alma del e-learning y van a trabajar sobre los contenidos. Puede que al principio sean los menos tangibles, pero serán al final los componentes más relevantes en términos de eficacia de los objetivos de enseñanza y aprendizaje fijados (García 2000).

Para Duggleby (2001) los beneficios del e-learning son:

- a) Reducción de costos: permite reducir y hasta eliminar gastos de traslado, alojamiento, material didáctico, etc.
- b) Rapidez y agilidad: Las comunicaciones a través de sistemas en la red confiere rapidez y agilidad a las comunicaciones.
- c) Acceso just-in-time: los usuarios pueden acceder al contenido desde cualquier conexión a Internet, cuando les surge la necesidad.
- d) Flexibilidad de la agenda: no se requiere que un grupo de personas coincidan en tiempo y espacio.

## Capítulo 3

# LIDERAZGO

### 3.1 El Liderazgo y el Líder

Por la relevancia y complejidad que el concepto de Liderazgo tiene en la actualidad para una eficaz dirección empresarial científicos, especialmente psicólogos y sociólogos han volcado grandes investigaciones sobre el tema, los cuales se han ido enriqueciendo con el tiempo.

Este Capitulo parte del liderazgo de la persona y llega al liderazgo de la empresa (enfoque más reciente del papel del líder en la sociedad), en donde se centra el presente reporte; citar los resultados de Grupo San Pablo tras la adopción de una teoría. Es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y impulsor de cultura para las mismas, aspectos muy importantes y polémicos actualmente.

Para Zenger (2003) el liderazgo es la capacidad de influir positivamente en los demás para alcanzar los objetivos o los propósitos planteados para un grupo u organización.

De acuerdo con Owen (2001) liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello. Con este fin existen técnicas y principios basadas, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado. En este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe de partir liderándose a si mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

Smith (2000) considera que el líder debe ser una persona intelectualmente sólida y profesionalmente capaz, además contar con habilidades para la coordinación, ser un buen comunicador, saber escuchar, entender los puntos de vista ajenos y dialogar de manera constructiva, estas también se pueden

entender como actitudes requeridas para que un líder se gane el respeto de los dirigidos. El liderazgo tiene más que ver con deberes que con derechos.

Para Kotter (1999) el valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

Ruiz (2003) afirma que un buen líder tiene que tener la capacidad para delegar y saber dirigir bien, pero también para elegir.

Un líder en las organizaciones de acuerdo con Fernández (1999) es un directivo completo cuando reconoce que no es imprescindible, su éxito se afianzará en la medida en que sus ideas continúen sin él, por tanto él mismo tiene que preparar su relevo, formando a su sucesor con antelación.

Reig (2001) menciona que el líder no es un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de los mediocres mortales, ni una figura maquiavélica que progresa adaptándose a la moda de cada momento sin ir nunca a contracorriente, tampoco se le debe asemejar con una especie de padre que guía a sus hijos obedientes e inmaduros.

Por lo anterior se puede afirmar que los líderes son personas que actúan, inspiran, motivan y mejoran el nivel de desempeño de la empresa en la que trabajan. Los líderes dejan su huella a través de proyectos y programas; nunca se quedan contentos con lo logrado, siempre quieren llegar más alto.

### 3.2 Breve Historia sobre el Liderazgo

Muchos estudiosos buscan en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder. Las primeras teorías sobre el liderazgo hablan de una habilidad que tiene su origen en la milicia de la sociedad antigua; en donde el estilo de los altos mandos les permitía lograr sus misiones (Zenger 2003).

Ruiz (2003) menciona que hacia el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. Para hacerlo de la mejor forma se debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado. A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban entorno a la idea de lo que podríamos llamar la Teoría del Gran Hombre, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Bruce y Et. al (2002) mencionan que el Departamento de Defensa Americano invirtió, a principios de los años 50, más de 500, 000 dólares para investigar este fenómeno, se obtuvieron y analizaron, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó, después de estudiar cerca de los dos tercios de la información que se pudo procesar, fue que esencialmente dos variables eran las determinantes en el liderazgo; la primera era la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa y la segunda que estaría relacionada con la organización de las cosas, la tendencia a la relación.

### 3.2.1 El Liderazgo en las Organizaciones

Los primeros estudios sobre liderazgo en las organizaciones estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas (Salazar 2000).

Palomo (2001) menciona que en las primeras décadas del siglo XX, las investigaciones sobre el liderazgo contribuyeron a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad. Además Palomo menciona que en los estudios de la primera mitad del siglo XX menciona que se desarrollaron vinculados a la concepción taylorista de la dirección, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de mando, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo (donde predominaban las motivaciones de tipo básicas), eran prevaletes en una industria incipiente y poco compleja de sus relaciones sociales y productivas.

Hendricks (1999) menciona que en esa misma época en estudio del liderazgo surge la teoría del doble factor, asociada a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Esta teoría tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

La Revolución Científico-Técnica de la década del 60, Kotter (1999) menciona trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección. Los trabajadores requerían mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con la satisfacción de los empleados o cohesionar al grupo para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba, como necesidad de adaptarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban, poco a poco, su diversificación y su competencia; Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este

entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos como motivación, delegación, participación, entre otras.

En la década del 80, con la introducción de la Internet, se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones; comenzó la era de los grandes cambios en un mundo industrializado; la cual pugnaba información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo; Drucker (1994) afirma que lo investigado sobre el Liderazgo y Dirección ya no es válido; menciona que el líder es un ser capaz de resolver las adversidades, decidido a involucrar y compartir sus conocimientos con su equipo.

Es por eso que dentro de las empresas los directivos que solo mandan ya no funcionan; en este contexto. Por lo tanto, el estilo de liderar, al verse influenciado por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser el mismo. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización (Drucker 1994).

Hacia finales del siglo XX las investigaciones apuntan a que el éxito del liderazgo depende de la interacción del líder con el grupo y la responsabilidad que este tiene para que los integrantes se desarrollen (Ulrich 1999).

## Capítulo 4

# PROGRAMA DE LÍDERES EN FORMACIÓN

### 4.1 ¿Qué es Líderes en Formación?

Grupo San Pablo se caracteriza por brindar oportunidades de desarrollo al personal de las farmacias; cada uno de los jefes y gerentes en algún momento comenzaron en las posiciones más operativas de la farmacia. Hasta el año 2006 los nombramientos de jefatura los realizaba cada Gerente de sucursal, tomaba como base los resultados más sobresalientes en el mejor de los casos, en algunos otros casos por necesidad o por falta de personal no había un criterio específico.

El programa de Líderes en formación surge en el año de 2007 con el propósito de formar jefes a través de un curso formal, como una propuesta por parte del área de Capacitación del grupo, tomando en cuenta los cinco atributos que Jack Zenger aporta en su investigación. Sin embargo como en esta investigación no desarrollaron una metodología de Liderazgo, en su teoría de Liderazgo Basado en Resultados; grupo San Pablo toma como base esta investigación y desarrolla los contenidos de cada atributo.

El objetivo al término de este programa es contar con jefes que comiencen a desarrollar habilidades de Liderazgo, que les permita alcanzar los resultados de la empresa, mejorar el clima y retener al personal valioso de la empresa.

#### 4.1.1 Justificación

Es importante resaltar que una de las funciones de los jefes es la de optimizar el uso de los recursos. A menos que los jefes no acepten su participación de esta responsabilidad, desperdiciarán tiempo debido a la injustificable prisa, el desperdicio de recursos tanto materiales como humanos a causa de la subutilización y la asignación impropia.

Por esto, es importante que un jefe en cualquiera que sea su responsabilidad

dentro de Grupo San Pablo lleve a cabo su compromiso de líder en el proceso de administrar adecuadamente los recursos materiales y humanos para lograr los objetivos.

El contar con jefes en cada una de las áreas capaces de tomar decisiones dentro de sus posibilidades es una prioridad de grupo San Pablo, líderes capaces de resolver conflictos al interior de sus áreas y de ser lo suficientemente proactivos para realizar propuestas de mejora y bienestar para los empleados y la empresa misma.

#### 4.1.2 Alcance

El programa está dirigido a vendedores de mostrador y vendedoras de perfumería.

#### 4.1.3 Requisitos

Escolaridad Preparatoria, antigüedad en la empresa mayor a un año, Calificaciones de 90% en ventas en los últimos seis meses; asistencia y puntualidad de 99% durante los últimos seis meses.

#### 4.1.4 Duración

Cuatro meses aproximadamente.

### 4.2 Proceso de Selección

Este proceso lo lleva a cabo Recursos Humanos a través del filtro de dos áreas, Desarrollo Organizacional y Reclutamiento y Selección.

#### 4.2.1 Desarrollo Organizacional (D.O)

Se encarga de bajar información de la base de datos de RH; la cual contiene información del personal como, edad, escolaridad, antigüedad en la empresa, historial de cursos, calificaciones.

Una vez que D.O identifica a los vendedores de acuerdo a los requisitos establecidos; se inicia una evaluación de 180 grados; la cual consiste en evaluar en los vendedores, Actitud de Servicio, Relación con los compañeros y características de Liderazgo; a través de un cuestionario a Jefes y Compañeros del área

Aquellos que cumplen con una calificación igual o mayor a 90 son citados por el área de Reclutamiento y Selección.

#### 4.2.2 Reclutamiento y Selección

El área de Reclutamiento y Selección aplica a los vendedores una batería de exámenes psicométricos; una vez que tiene los resultados elabora un reporte en el cual indica los resultados; especifica quienes serán aceptados y emite observaciones y recomendaciones para cada caso.

### 4.3 Desarrollo del programa

#### 4.3.1. MÓDULO 1 LA TEORÍA DE JACK ZENGER y DAVE ULRICH

(Basado en el Líder Extraordinario de Jack Zenger y el Liderazgo Basado en Resultados de Dave Ulrich)

#### 4.3.1.1. Objetivos de Aprendizaje

- Identificar los Atributos de Liderazgo aportados por Jack Zenger y Dave Ulrich.

#### 4.3.1.2 Contexto

¿Qué es el liderazgo?

¿Qué debo hacer para comportarme como Líder?

Después de completar este módulo, podrás identificar las características de liderazgo e iniciarás un proceso de entrenamiento basado de acuerdo a estas características.

#### 4.3.1.3 Contenido del Módulo

Las personas que inician un entrenamiento de liderazgo requieren conocer la teoría y el origen de cómo surge.

#### 4.3.1.4 Creadores de la Teoría

Jack Zenger es considerado uno de los grandes maestros internacionales en materia de liderazgo y entrenamiento comercial, psicólogo con un doctorado en administración de empresas en la Universidad California, Zenger ha escrito sobre Dirección, Liderazgo y RH.

Ulrich es profesor de administración en la Universidad de Michigan y uno de los principales integrantes del Programa para ejecutivos de Michigan, sus investigaciones se centran en las posibilidades que tienen las organizaciones de agregar permanentemente el valor para el cliente, a través de procesos de

Liderazgo en los individuos que los llevan a desarrollar capacidades y traspasar límites.

Ulrich y Zenger se abocaron a la titánica tarea de estudiar durante quince años más de 25,000 líderes de todos los ámbitos como políticos, sociales, deportivos, religiosos entre otros; con el objetivo de encontrar características que tuvieran en común; el primer descubrimiento de su trabajo fue que todos estos líderes hacen que las cosas sucedan; destacando su alto grado de voluntad.

Zenger (2003) resume con Ulrich su teoría de Liderazgo Basado en Resultados señalando cinco atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer; tales atributos consisten en:

#### 1 Honestidad e Integridad

Los líderes tienen carácter, enmarcado ser tenaz y no rendirse ante algo que sea difícil, tener estabilidad emocional, ajustándose con rapidez a los entornos cambiantes; encierra a su vez atributos de honestidad, integridad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva.

#### 2 Capacidades Personales

Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan; demuestran su pericia y técnica, desarrollan la capacidad de

análisis para identificar problemáticas de raíz y proponer mejoras, sus acciones se traducen en resolver problemas.

De esta manera, en las empresas los seguidores se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón,

el alma y la mente en los propósitos de la organización, los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas, comparten el poder y la autoridad.

### 3 Capacidades Interpersonales

Esta capacidad organizacional se refiere a la relación que el líder debe tener con los demás; la comunicación específica y prolífica, inspirar y motivar al equipo a lograr un alto desempeño, desarrollar a otros y sus relaciones, esto permite forjar la infraestructura organizacional en donde el líder escucha y se comunica con el equipo.

### 4 Enfoque a Resultados

La capacidad de hacer que las cosas sucedan, la proactividad es una condición de líder, este atributo destaca por el establecimiento de metas exigentes y promover las acciones necesarias para alcanzarlas dentro de un marco de valores; el líder posee alta auto motivación, asume responsabilidad personal por los resultados del grupo, opera con velocidad e intensidad y equilibra los resultados de corto y largo plazo.

### 5 Liderar el Cambio

Los líderes posicionan su institución hacia el futuro, prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas, clientes, tecnología, regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro, visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc. Las personas que lideran el cambio desarrollan una perspectiva estratégica, su principal característica es la innovación.

Para Zenger todos los seres humanos llevan un líder potencial en su interior. A la pregunta ¿los líderes nacen con cualidades especiales o se hacen? Hay

gente que cree en las dos posibilidades. Zenger afirma que los líderes pueden ser desarrollados y da un ejemplo:

El caso del cuerpo de *Marines* de Estados Unidos es una organización que recluta gente de todo tipo y pone en ellos valores muy fuertes, sometiéndolos a un riguroso proceso de entrenamiento que los convierte en líderes formidables.

Ulrich complementa mencionado que, hay muchos ejemplos de organizaciones que logran, con éxito tomar gente normal y convertirla en líderes extremadamente eficientes; estos individuos tendrán que prepararse, las empresas pueden crear líderes eficientes pero sólo para que trabajen dentro de ellas.

La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad.

#### 4.3.1.5 Relación Teoría Jack Zenger-Programa Líderes en Formación

1. Honestidad e Integridad
  - Potencial Humano.
  - Manejar Conflictos y Cambios.
  - Innovación.
2. Capacidades Personales
  - Procesos de Recibo y Reparto.
  - Planeación.
  - Toma de Decisiones.
  - Manejar Conflictos y Cambios.
  - Innovación.
  - Construcción de Casas.
3. Capacidades Interpersonales

- Comunicación.
- Conflictos.
- Toma de Decisiones.
- Potencial Humano.
- Construcción de Casas.

#### 4. Liderar el Cambio

- Innovación.
- Construcción de Casas.

#### 5. Orientación a Resultados

- Construcción de Casas.
- Innovación.

### 4.3.2 MÓDULO 2 PROCESOS DE RECIBO Y REPARTO

(Basado en los Manuales de proceso de Recibo y Reparto de GSP)

#### 4.3.2.1 Objetivos de Aprendizaje

- Revisar los procesos autorizados de Recibo y Reparto.

#### 4.3.2.2 Contexto

## ¿Cómo operar el área de Recibo y Reparto?

Cuando termine este módulo, serás capaz de dar entrada a los productos al inventario de la farmacia, llevar a cabo inventarios parciales y totales, realizar los ajustes; realizar las rutas de reparto y horarios del personal.

### 4.3.2.3 Contenido del Módulo

Revisar los procesos Documentados de Recibo y Reparto y compararlo con la operación en la farmacia.

### 4.3.2.4 Recibo

Este proceso se lleva a cabo durante tres semanas, durante las cuales aprenderás a recibir la mercancía en la farmacia de los centros de Distribución:

- Entrada al inventario, a realizar ajustes sobre ventas.
- Acomodo de productos en bodega.
- Acomodo de productos en piso de venta.
- Inventarios físicos parciales y totales.
- Cierre y apertura de las sucursales.

### 4.3.2.5 Reparto

Este proceso se lleva a cabo durante tres semanas, durante las cuales aprenderás a:

- Surtir los pedidos transmitidos por el centro de atención a clientes.
- La elaboración de rutas de reparto.
- Cobro a repartidores.
- Cortes de caja.

### 4.3.3 MÓDULO 3 COMUNICARSE PARA DIRIGIR

(Basado en Como trabajar en equipo y relacionarse eficazmente con jefes compañeros de Borell)

#### 4.3.3.1 Objetivos del aprendizaje

- Crear oportunidades para que la retroalimentación cierre el lazo de la comunicación.
- Demostrar habilidades efectivas para preguntar y escuchar que refuercen las relaciones.

- Considerar varias formas de comunicación y su impacto.

#### 4.3.3.2 Contexto

¿Qué puedo hacer para eliminar o reducir la mala comunicación y la repetición del trabajo en farmacia?

Las encuestas han demostrado que hasta un 80% de todo lo que se comunica es mal entendido hasta cierto punto. Después de este módulo, podrás demostrar habilidades más efectivas para preguntar y escuchar para poder mejorar la calidad de comunicar en las relaciones interpersonales y aprender de ellos a quién te diriges.

#### 4.3.3.2 Contenido del Módulo

En este módulo practicaremos las herramientas que cierran el lazo de comunicaciones y aseguran que nuestro mensaje ha sido recibido y entendido.

#### 4.3.3.3 Comunicación Lineal

El nivel más bajo de comunicación es el flujo de datos que van en una sola dirección. Ya sea a través de la palabra hablada o escrita, el flujo no permite la interacción con o la retroalimentación al emisor. Este proceso es inherentemente limitante y puede dejar al receptor con dudas en la información, o agobiado por el proceso de comunicación.

EMISOR \_\_\_\_\_ RECEPTOR

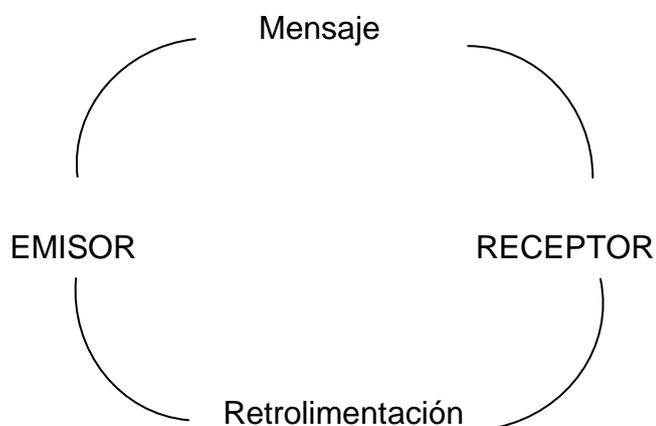
La comunicación lineal comúnmente incluye:

- Políticas y procedimientos.
- Manuales instructivos.
- Procedimientos de operación Estándar.
- Cartas y todo tipo de medios impresos.
- Mensajes de voz.
- Audio cassettes.
- Video cassettes.
- Noticias.
- 

#### 4.3.3.4 Comunicación interactiva

Un proceso de comunicación que es interactivo proporciona un vehículo dinámico para transferir la información y evaluar la precisión del entendimiento logrado. En el modelo cíclico, el emisor formula y transmite un mensaje al receptor, el receptor responde el mensaje, proporcionando al emisor información que le permite a este último evaluar el nivel de entendimiento obtenido.

El emisor entonces formula la respuesta/mensaje apropiada.



La comunicación interactiva Comúnmente incluye:

- Conversaciones o juntas persona a persona.
- Llamadas telefónicas.
- Tele-conferencias.
- Juntas grupales.
- Conferencias por video.

#### 4.3.3.5 Comunicación en las Relaciones Humanas

El proceso de comunicación en las relaciones humanas es indispensable y en las farmacias no es la excepción. por lo que al hablar con otra personas es recomendable que:

1. Mires a los ojos a la otra persona, esto muestra empatía y confianza en los demás.
2. Haz preguntas, preguntar demuestra interés y permite aclarar las dudas que pudieras tener.
3. No interrumpas, esto te permite estar atento en todo momento.
4. No cambies de tema, esto puede dejar puntos inconclusos y mostrar desinterés en la otra persona.
5. Expresa emoción con control, el ser efusivo cuando la otra parte expreso sentimientos negativos romperá la comunicación.
6. Responde apropiadamente, el ser congruente con lo que se comunica es esencial, movimiento corporal y modulación de la voz.

Para obtener mayor información el preguntar puede desatorar la comunicación, existen frases o preguntas generadoras de respuestas.

1. ¿De qué manera?
2. Dame un ejemplo.
3. ¿Cómo?

4. Dime más.
5. ¿Puedes decir eso de una manera diferente?
6. Eso que dijiste ¿Qué significa para ti?

El proceso de comunicación es entendido por el proceso de transmitir ideas y Escucharlas, Para escuchar realmente es recomendable:

- 1.El escuchar regularmente debe ser una actividad de tu vida diaria.
- 2.El escuchar conlleva una responsabilidad. Espera esa responsabilidad.
- 3.Adopta una actitud de querer escuchar.
- 4.Permite que otras personas hablen y hagan preguntas.
- 5.Aprende algo cada vez que escuche.
- 6.Debes actuar a partir de lo que escuchaste para obtener confianza de quien te escucha.

Zenger habla de Comunicar para liderar, nos recomienda que nos intereseamos genuinamente por otras personas. Los líderes hacen buenas preguntas y después escuchan con sus ojos, oídos y corazones para construir puentes de entendimiento.

#### 4.3.3.6 Aplicación para la comunicación

El propósito de esta actividad es practicar durante todo el programa, debes entablar una conversación con todo el personal de la farmacia, el plantear las cosas de diferente manera, se requiere ser comprensivo, hacer contacto visual, darle la cara a la otra persona que está hablando, hacer preguntas; evita interrumpir, dar consejos, emitir juicios o críticas.

1. ¿Cuál es su trabajo y cuáles son sus responsabilidades?
2. ¿Cómo es que trabaja para grupo San Pablo?
3. ¿Qué es lo que mas le gusta de lo que hace? (Escucha para aprender: “Lo que entiendo que está diciendo es...” resume lo que la persona respondió a la pregunta de lo que más le gusta”
4. Si pudiera comenzar de nuevo, ¿qué haría diferente?

5. Cuál es un logro personal del que se sienta especialmente orgulloso y porqué?
6. ¿Qué hace para mantenerse al día con los cambios y crecimiento de grupo San Pablo? (Escucha para aprender: “Según lo entiendo usted...” En tus propias palabras, dí lo que la persona dijo con respecto a los cambios)
7. ¿Qué cualidades considera que un jefe debe tener?
8. Viendo hacia atrás de tu vida, ¿qué acontecimiento considera usted que fue un punto de decisivo en la carrera de su vida?
9. Viendo hacia el futuro, dentro de tres a cinco años, ¿Qué piensa que va a pasar con usted y con la farmacia? (Escucha para aprender: “En otras palabras...” Replantee lo que la persona dijo acerca de su futuro)

#### 4.3.3.7 Actividad para desarrollar la capacidad de comunicación

Exposición de artículos de la revista Expansión y Harvard B.R. durante todo el programa

#### 4.3.4. MÓDULO 4 INNOVACIÓN

(Basado en Habilidades para nuevos directivos de Stettner)

##### 4.3.4.1 Objetivos de aprendizaje

- Reconocer y fomentar la fluidez de ideas.
- Facilitar el proceso de innovación para resolver problemas y para lograr la mejora continua.
- Crear un ambiente seguro para el intercambio y el flujo de las ideas.

##### 4.3.4.2 Contexto

¿Qué reprime a la creatividad en mi ambiente de trabajo?

¿Qué también respondo a la creatividad y a la innovación de los demás?

Cuando termine este módulo, deberá de poder identificar y fomentar la fluidez de las ideas y facilitar el proceso de innovación que transforma a las posibilidades en la soluciones.

#### 4.3.4.3 Contenido del Modulo

El proceso de innovación está diseñado para llevar a un líder a través de los pasos necesarios para transformar una visión a una realidad. Una vez que sea comprendido, este proceso será aplicado a nuestro ambiente de trabajo, en las áreas donde se necesitan la innovación y mejores métodos para hacer las cosas.

#### 5.3.4.4 El proceso de Innovación

La habilidad de innovar, para crear nuevos productos o sistemas, y para desarrollar productos, servicios o sistemas existentes, ha sido estudiada de muchas diferentes formas a través de los años. Algunos investigadores han buscado descubrir y comprender lo que “hace” a una persona creativa. Otros han examinado el tipo de ambiente que estimula el esfuerzo creativo y le permite prosperar.

Por siglos, a las personas les ha fascinado el proceso creativo, la serie de pasos ordenados a través de los cuales una persona o un grupo de personas utiliza los principios del pensamiento creativo para analizar un problema u oportunidad de una manera sistemática, neutral y aparentemente no convencional. En tiempos recientes la investigación moderna en las ciencias sociales y del comportamiento le ha quitado el misterio al concepto al demostrar que hasta los poderes modestos de razonamiento, análisis y la experiencia nos pueden ayudar a obtener una nueva perspectiva de la naturaleza de la innovación y sus diversas caras y expresiones.

Esta mayor consciencia y entendimiento ha capturado la imagen de los administradores enfocados a la calidad de todo el mundo, que han

reconocido los enormes beneficios de desarrollar los poderes creativos y las habilidades para solucionar problemas de sus asociados. De hecho, encuestas han demostrado que la habilidad de pensar creativamente, de analizar los problemas y las oportunidades de formas nuevas e innovadoras, a menudo se les considera como una de las habilidades más valoradas entre los administradores dentro de organizaciones comprometidas a la mejora continua.

¿Por qué? Por que las ideas creativas resultan en nuevos descubrimientos, mejores formas de hacer las cosas, reducción de costos y desempeño mejorado, asuntos vitalmente importantes para los hombres de negocios que operan en ambientes modernos competitivos.

Por estas razones, la innovación es un instrumento esencial para la Capacidad de liderar el cambio.

#### 4.3.4.5 El Mecanismo del Pensamiento

El mecanismo del pensamiento del cerebro humano consta de dos partes, una parte para el pensamiento creativo desinhibido y el otro para el pensamiento analítico o juicioso.

A través de los años, el termino “pensamiento luz verde” ha sido aplicado al proceso pensamiento que más conduce a la generación de ideas creativas; en este caso se enfatiza la cantidad, no la calidad de las ideas. El lado juicioso de la mente analiza y evalúa las ideas que emanan del lado creativo desinhibido. Aquí, el enfoque se encuentra en la calidad de las ideas. El término “pensamiento luz roja” a menudo se usa para describir este proceso.

Debido a que la mayoría de nuestros procedimientos y sistemas educacionales se han dedicado al desarrollo de la función del pensamiento juicioso (por ejemplo la habilidad de tomar decisiones, de evaluar y comparar situaciones, distinguir entre correcto e incorrecto etc.) la mayoría de las

personas tienen mucho más capacidad creativa de la que se imaginan. De hecho, nuestro potencial en esta área está siempre presente y puede ser muy fácilmente desarrollada a un nivel mucho mayor, dado el entrenamiento apropiado. Los pensamientos luz verde y luz roja son dos diferentes procesos y siempre deben de mantenerse separados.

#### 4.3.4.6 El proceso de la innovación

Comienza por ver cualquier Producto, Servicio o Situación en la cual se pueda emplear el Proceso de Innovación como una herramienta para solucionar problemas o para explorar oportunidades.

##### Paso #1: Visualización

¿Cuál es tu meta u objetivo? Cree una imagen mental del resultado que usted desea y desarrolle una visión de una situación ideal “como debería ser.” Ya sea que este sea un problema que solucionar o una oportunidad para mejorar, el proceso de visualización lo ayudará a fijar la escena y la motivación para mover a la compañía hacia adelante.

##### Paso #2: Encontrar los hechos

Encuentra los hechos. Busca el “quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo” de las situaciones. Ya sean positivos o negativos, estos detalles deben estar basados en los Hechos. No juzgamos los hechos en ese momento, simplemente los acumulamos. Una vez obtenidos, los hechos que hemos acumulado son síntomas o causas que cuando son eliminados, nos guiaran a la resolución de los retos. Debemos de mantener en mente que la solución correcta al problema equivocado, es más peligrosa que la solución equivocada al problema correcto. Las oportunidades y/o problemas pueden entonces ordenarse por prioridades.

##### Paso #3: Encontrar el problema

La manera en que planteamos el problema definirá si obtendremos ideas creativas o juicios. Nuestro objetivo es aplazar los juicios y evitar “apuntar con el dedo” mental o verbalmente. Por lo tanto, el problema debe estar planteado de la siguiente forma ¿De qué manera podemos...? Por ejemplo ¿De qué manera podemos aumentar nuestras ventas? o ¿De que manera podemos disminuir la merma en las farmacias?

#### Paso #4: Encontrar Ideas

Este paso puede hacer individualmente o en grupo. Cuando un grupo participa en este proceso se le conoce comúnmente como tormenta de ideas. No se permite hacer juicios en esta etapa. Para asegurarnos de eliminar el temor a la vergüenza, se le debe de pedir a los participantes escribir antes de hablar.

Esto le permite a las personas concentrarse en la cantidad en lugar de la calidad; las ideas fluyen sin que los otros miembros del grupo reaccionen.

#### Paso #5: Encontrar soluciones

En este paso los juicios toman lugar. Se evalúan las ideas producidas en el paso de “pensamiento luz verde,” basándonos en las ideas que han sido generadas, nos preguntamos, ¿a qué criterios se deben acoplar estas soluciones? ¿qué criterios debemos de tener absolutamente como resultado? El determinar los criterios absolutos y deseables hace que el proceso de toma de decisiones sea más objetivo y menos personal.

#### Paso #6: Implementación

En los pasos de “pensamiento de luz verde” y “pensamiento de luz roja” identificaste las ideas y soluciones. Ahora necesitas ponerlas en acción. Fija un marco de tiempo enlistado cada etapa del proyecto hasta que se complete.

## Paso #7 Evaluación

¿Has obtenido el resultado que deseabas? Este último paso del proceso esconde se determina si todo funciona para dicho proceso.

### 4.3.4.7 Proyecto de aplicación de la Innovación

Selecciona un área para mejorar de la farmacia. A lo mejor es tan fundamental como una nueva forma para acelerar el proceso de Recibo o Reparto, o la insatisfacción del cliente. Puede ser tan complejo como el encontrar y desarrollar un nuevo servicio o reorganizar un área.

Al abordar esta oportunidad:

1. Convoca a una junta a todas aquellas personas que están familiarizadas con este problema. Debe de incluir persona de tu área y aquellas personas que pueden contribuir con ideas.
2. Infórmales a todos aquellos participantes, por adelantado, el tema a tratarse en la junta, pídeles que vayan preparados con algunas ideas.
3. Conduce una sesión de innovación luz verde de 15 a 30 minutos.
4. Escribe todas las ideas, más no intentes analizarlas todavía.
5. Después de un periodo de incubación (desde media hora hasta un día completo), llama al equipo para llevar a cabo otra sesión 15 a 30 minutos. Registra las nuevas ideas.
6. Haz que el equipo seleccione de tres a cinco de las mejores ideas. Usando el paso de encontrar soluciones, analiza cada una de ellas.
7. Desarrolla un plan de acción para llevarla a cabo.

### 4.3.4.8 Actividad para la innovación y el análisis

Análisis de casos prácticos durante todo el programa

#### 4.3.5 MÓDULO 5 RECONOCER EL POTENCIAL HUMANO

(Basado en Tenga a su equipo Motivado de Bruce, Anne y Et. al.)

##### 4.3.5.1 Objetivos de Aprendizaje

- Comprender lo qué es la motivación y como desarrollarla entre nuestros compañeros.
- Aplicar los principios de las relaciones humanas para crear relaciones efectivas.

##### 4.3.5.2 Contexto

¿Qué puedo hacer para motivar a mi equipo en la farmacia?

¿Qué suposición he hecho con respecto a lo que los demás esperan de sus trabajos?

Cuando termine este módulo, deberá de poder aplicar los principios de relaciones humanas, que incrementan la confianza mutua e identifican las oportunidades para reconocer y desarrollar el potencial humano en la Farmacia.

#### 4.3.5.3 Contenido del Módulo

Los líderes respetan y valoran las diferencias en los seres humanos. Aceptan que la única ventaja competitiva sostenible hoy en día está en las personas.

#### 4.3.5.4 Motivación

La motivación es la acción interna que provoca que los seres humanos tengan una reacción positiva, generada no solamente por el resultado de un criterio sino por la participación en un grupo; sin embargo la motivación según Ulrich es la sensación de bienestar, menciona que en ocasiones es confundida con

la obtención de tangibles o intangibles; por ejemplo el tener un auto, comprar una casa, el realizar un viaje, etc.

El líder tiene dos opciones para convencer a sus seguidores una por la vía de la Motivación y la otra por la Manipulación.

La Motivación produce satisfacción, provoca actitud positiva en los miembros de los equipos y crea proactividad en cada uno; por otra parte la Manipulación puede provocar malestar, insatisfacción, provoca actitud negativa y crea pasividad.

#### 4.3.5.5 ¿Qué desean los empleados realmente?

¿Qué es lo que los empleados realmente desean en su ambiente de trabajo? Las respuestas realmente te pueden sorprender. Cuando Robert Lebow, un ejecutivo de mercadotecnia se dio a la tarea de analizar las respuestas 2.4 millones de trabajadores en 32 sectores industriales en los Estados Unidos, mayores de 17 años, las siguientes ocho características fueron las que destacaron.

1. Ser tratado con honestidad.
2. Que sus compañeros les tengan confianza.
3. Aconsejar y ser aconsejados desinteresadamente.
4. Ser receptivo a nuevas ideas, sin importar su origen.
5. Poder tomar riesgos por la organización.
6. Que se les de crédito cuando lo merecen.
7. Comportarse éticamente.
8. Considerar los intereses de los demás antes que los propios.

#### 4.3.5.6 Jerarquía de Necesidades

En la década de los 60's Abraham Maslow desarrolló una vista holística de las necesidades humanas llamada la pirámide de Necesidades. Él creía que las personas tenían necesidades fundamentales que debían satisfacerse antes de que pudiesen avanzar a la siguiente etapa.

#### 4.3.5.7 Aplicación para la Motivación

Recopilar la información de aquellos Factores que son determinantes de Motivación para el personal de la Farmacia; con esta información realizar una propuesta de mejora.

#### 4.3.6 MÓDULO 6 PROCESO DE PLANEACIÓN

(Basado en Administración de Stoner)

##### 4.3.6.1 Objetivos de Aprendizaje

- Describir una visión en términos claros, específicos y precisos.
- Implementar un plan con metas de comunicación claramente definidos.

##### 4.3.6.2 Contexto

¿Cómo hago para que en la farmacia estemos en la misma dirección trabajando para lograr las metas comunes?

Después de completar este módulo, deberás poder describir los pasos necesarios para convertir a una idea o innovación en un plan de acción que pueda ser comunicado y entendido.

##### 4.3.6.3 Contenido del Módulo

Los líderes no solo deben de ver la perspectiva completa y comunicarla bien sino que deben saber separar y clasificar ese plan de prioridades y métodos necesarios para lograr las metas de los grupos.

#### 4.3.6.4 Proceso de planeación

##### Paso #1: Cómo debería ser

¿Qué debe de lograrse en la esfera de acción de este plan? ¿De qué manera va a cuadrar este plan con la situación general? En la mente crea una imagen de cómo serían los resultados que deseas y cómo se beneficiarán los demás de los mismos.

##### Paso #2: Determina la realidad de la situación actual.

¿En dónde se encuentra hoy? Los líderes hacen una estimación completa de la situación tanto interna como externa para obtener un entendimiento claro de los factores que pueden ayudar u obstaculizar sus esfuerzos y de esta manera pueden fijar metas realistas.

##### Paso #3: Metas

Define y fija metas. Los líderes saben que si no se tienen metas realistas, el trabajo va a la deriva. Las metas realistas forman una base para la mayoría de las decisiones ejecutivas importantes. Los líderes saben que sin metas, las personas estarán a tareas en lugar de estar orientadas a tareas. Los líderes ponen atención cuidadosa al fijar metas que sean realistas, razonables, retadoras y alcanzables. Estas son separadas en pedazos pequeños, que pueden ser asignados a individuos que tengan las habilidades y aptitudes necesarias para realizarlas. Esto hace que las metas sean menos temibles y las baja a un nivel en el cual pueden lograrse más fácilmente. Saben que el lograr metas día a día debe de lograr metas a mediano y largo plazo.

##### Paso #4: Pasos de acción

Elabora un programa definitivo, incluyendo los pasos de acción. Los líderes comprenden que el fijar metas realistas es sólo un paso del proceso de planeación. Muchas veces, las metas no se alcanzan porque no se realizaron

programas y planes de acción efectivos, bien pensados y preparados para lograr dichas metas. Los planes y programas de seguimiento pueden asegurar el logro de los resultados deseados si son atendidos bajo una base consistente y continua. Los líderes deben enseñarles a sus compañeros de equipo como planear efectivamente para lograr las metas asignadas.

Al formular programas y planes de acción definitivos para lograr las metas prescritas, los líderes necesitan involucrar a los miembros del equipo para que todos entiendan lo siguiente:

- Quién hará que parte de cada trabajo.
- Cómo cuadran las diferentes partes.
- Las condiciones que facilitarán u obstaculizarán el logro de las metas.
- El momento clave, en el que se deben de poner en efecto los planes e ideas
- Cómo todas las acciones están coordinadas apropiadamente.

Determina los métodos que deberán de emplearse. Los líderes que consistentemente logran un desempeño destacado no dejan nada a la suerte. Buscan en todo momento los mejores métodos para convertir a los programas o planes de acción en los resultados deseados.

#### Paso #5: Costo

Estima el costo del plan. Ya que todas las actividades administrativas deben de ser costo efectivas, todos los planes deben de considerar los tiempos de las personas, material y el tiempo.

#### Paso #6: Tablas de Tiempo

Fija de tablas de tiempo, el trabajo a realizarse se debe programar de tal forma que cada etapa sea logrado en un tiempo prescrito. Se deben de fijar las fechas límite que todos los involucrados estén conscientes de ellas y se esfuercen por cumplir con las mismas.

### Paso #7: Implementación

Los planes se implementan asegurándose que todos los involucrados comprenden su parte en la tarea total, se comprometen al logro de los resultados acordados y actúen de manera unificada y acordada para poner el plan en acción.

### Paso #8: Seguimiento

Concéntrate en lo esencial, los administradores exitosos logran un récord consistente de buen desempeño al mantener de sistemas de medición de desempeño efectivo que muestren las desviaciones de los resultados esperados y asegurándose de que se tomen acciones correctivas cuando dichas desviaciones ocurran. No se involucran demasiado con los detalles específicos, más bien se concentran en aquellos factores que son críticos para obtener el éxito del proyecto. Se enfocan en los factores que pueden interferir con el logro de los resultados deseados y permanecen alertas a los indicadores que les advierten de problemas potenciales. De esta manera, se pueden tomar acciones correctiva para poder lograr las metas.

#### 4.3.6.5 Consideraciones al Planear

A pesar de que el proceso de planeación consta de ocho pasos, estos no son iguales en cuanto a la inversión real que es necesaria para completarlos. La experiencia ha demostrado que los siguientes porcentajes representan una reflexión razonable del tiempo y la energía que cada sección requiere del planeador efectivo.

- Cómo debería ser 25%
- Cómo es y Metas 25%
- Pasos de acción 25%

- Costo, Tablas de tiempo, Implementación y Seguimiento 25%

#### 4.3.6.6 Proyecto de aplicación de la Planeación

Empleando el área para mejorar de la farmacia en el módulo de Innovación. Desarrolla un Plan de Implementación y uno de Seguimiento, un plan de implementación es un mini plan dentro del plan general que enlista, paso por paso, quién necesita saber, quién necesita decirles, por cuál medio debe comunicarse el plan, cuándo debe iniciar y quién será responsable. El plan de Seguimiento es otro mini plan dentro del plan general, este describe que tipo de información de seguimiento es necesaria, de quién, qué tan seguido y de qué forma.

#### 4.3.7 MÓDULO 7 TOMA DE DECISIONES

(Basado en Sistema de Información para la Toma de Decisiones de Daniel K)

##### 4.3.7.1 Objetivos de Aprendizaje

- Usar procesos definidos para la toma de decisiones.
- Aplicar las preguntas de la solución de los cuatro problemas para poder responsabilizar a otras personas.

##### 4.3.7.2 Contexto

¿Qué herramientas puedo usar para hacer que la resolución de problemas en la farmacia sea más fácil.

Después de completar este módulo, podrás identificar un método para la toma de decisiones por medio del uso de información aportada de otras personas.

##### 4.3.7.3 Contenido del Módulo

Uno de los retos más grandes que confrontaremos en el papel de liderazgo es el tema de efectuar decisiones. Existen muchas herramientas para hacer que el proceso de llevar a cabo decisiones sea más fácil e interactivo.

##### 4.3.7.4 Técnicas de análisis de problemas

#### 4.3.7.4.1 Diagrama de afinidad

El diagrama de afinidad es una herramienta que puede ser usada para ordenar un gran volumen de ideas en grupo y proporciona claridad a un asunto.

Cuando se juntan grupos para identificar y resolver problemas, estos aportan muchas opiniones e ideas diferentes. Una forma de clasificar un grupo de ideas y hacer que queden claras y enfocadas es el usar el Diagrama de Afinidad. Esta herramienta, cuando se usa tanto con grupos grandes como pequeños puede llevar a un consenso de los temas clave comúnmente usados y proporciona la dirección para tomar el próximo paso.

Se requieren unos cuantos materiales básicos para el Diagrama de Afinidad: Notas auto adheribles, plumas o marcadores, una pared, espacio en una mesa o una hoja de rotafolio en donde las notas se pueden clasificar y organizar a través de la relación existente o la afinidad.

#### Organiza

1. Integra grupos pequeños de cuatro o seis personas
2. Dí en una forma clara el tema que se va a considerar en una forma amplia, una declaración o pregunta neutral. Considera la pregunta, “ ¿Cuáles son los temas o retos para \_\_\_\_\_?”

#### Genera Ideas

3. Las personas registran sus respuestas a la pregunta o declaración en notas autoadheribles. Escribe una idea por cada nota y registre el pensamiento completo. Las respuestas de una sola palabra pueden ser mal interpretadas o confundir a otras personas.

4. Cada persona deberá generar un mínimo de siete ideas.

#### Comparte ideas

5. Comparta las ideas al ponerlas al azar en una hoja de rota folio, en la pared, o en una mesa. Lea cada idea que se vaya presentando y agregue cualquier clarificación que el grupo pueda necesitar. Alienta a las personas a hacer preguntas y evita juzgar o evaluar las ideas.

#### Organiza las ideas

6. Clasifica las notas auto adheribles para darle a todos los que participan en el proceso una participación equitativa. Las ideas escritas en las notas son clasificadas por su similitud en grupos relacionados, creando varias columnas. Si una de las notas rebota de una a otra columna, escriba l idea de ambas columnas, para que quede en ambos grupos.

#### Ponle nombre a las ideas

7. Desarrolla un título para los encabezados de cada columna que resuma todas las ideas del grupo. Estos títulos tienen que incluir un sustantivo y un verbo; no deberán de haber encabezados de una sola palabra. Escriba estos títulos en la parte superior de cada columna.

8. Compara los resultados e cada grupo pequeño y registre los temas y asuntos comunes para desarrollar el consenso y la dirección el grupo.

#### 4.3.7.4.2 Factores críticos

Otra técnica de Análisis de Problemas es la de factores críticos, estos factores son aquellos que deben de cambiar antes de cualquier otra cosa pueda cambiar.

#### 4.3.7.5 Opciones para Tomar Decisiones

##### 4.3.7.5.1 El Método de las 4 Preguntas

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿Cuáles son las causas del problema?
3. ¿Cuáles son las soluciones posibles?
4. ¿Cuál es la mejor solución posible?

##### 4.3.7.6 Aplicación de Resolución de Problemas y Toma de Decisiones

Examina alguna de las situaciones problemáticas de la Farmacia. ¿Hay áreas que empiezan a mostrar síntomas de una desviación del “Debería ser” tales como:

Personal: ¿La rotación de personal está por encima del objetivo? ¿Hay indicadores de descontento o baja moral en algún área de la Farmacia? ¿Algunas personas están teniendo bajo desempeño?

Ventas: ¿Nos ha aventajado alguna Farmacia de la zona? ¿No se está cumpliendo el presupuesto de venta?

Administración: ¿Hay un desequilibrio en las cargas de trabajo en las áreas de la Farmacia?

Imagen Pública: ¿Ha sufrido nuestra reputación debido a un mal servicio?

Inventario: ¿Hemos tenido problemas de merma o de robo en nuestro inventario?

Diagnostica el problema usando la lista de lo que hay que revisar. Escoge criterios absolutos y deseables, en contra de los cuales medirás las posibles soluciones; desarrolla varias soluciones alternas, y analiza que sucederá si

no se hace nada? (Haz que el personal que esta en tú área y el de otras áreas de la farmacia relacionadas con el problema ayuden a desarrollar estas alternativas) Luego llega a una decisión usando los formularios de evaluación de soluciones.

#### 4.3.8 MÓDULO 8 MANEJAR CONFLICTOS Y CAMBIOS

(Basado en Conflictos de De Bono)

##### 4.3.8.1 Objetivos de Aprendizaje

- Manejar los resultados en forma efectiva usando un abordaje de relaciones humanas.
- Referirse al problema o situación y reasegurar a la persona con respeto a su valor

##### 4.3.8.2 Contexto

¿Cómo manejo los errores sin dañar las relaciones?

Cuando termine este módulo, podrás manejar los errores en una forma que ayude a la persona a mantener su dignidad y al mismo tiempo ofrecerle ideas para la resolución y mejora de los problemas.

##### 4.3.8.3 Contenido del Módulo

Los líderes pueden mantener la dignidad de otras personas durante los conflictos y los cambios. El atributo de Honestidad e Integridad, proporciona la clave para manejar este proceso. Las personas no cambian, las personas crecen. Pueden aceptar nuevas ideas y capacitación, más fácilmente, si sienten que sus ideas y opiniones han sido consideradas.

##### 4.3.8.4 Margen de error Razonable

Cuando delegamos con mira a los resultados que van a lograrse, necesitamos establecer en las mentes de los miembros de nuestro equipo

que aquellos son responsables de dichos resultados delegados. Si se les va a mantener responsables de resultados, tienen que tener la autoridad necesaria para

lograr dichos resultados, incluyendo el tomar decisiones. A estos se le conoce como el “dar poder“ a las personas en forma individual.

En toda decisión, ya sea grande o pequeña, hay algún riesgo involucrado. Es inevitable que se cometan errores de juicio. Tiene que permitirse un margen de errores de juicio que sea razonable. Si no se permite tal latitud de mando, el colaborador determinará que no se le ha otorgado la autoridad necesaria para lograr los resultados deseados.

#### 4.3.8.5 Las 5 “Rs”

##### Paso #1: Establecer Rapport

El Rapport es una reserva de buena voluntad y confianza mutua que se acumula a lo largo de un período extenso de trato justo. Cuando tienes una junta con la persona que cometió un error, inicie haciendo que dicha persona se sienta bien y de esta manera se reduce la ansiedad. Una forma de hacer esto es comenzar con una apreciación honesta que esté apoyada en alguna evidencia. Escoge un comportamiento que hayas observado de esa persona en lugar de hacerle un cumplido.

##### Paso #2: Relacionarse con la Persona

Durante este paso, debemos de enfocarnos en el problema y no en la persona. Elimina los pronombres personales y despersonaliza el problema. Fue la acción la que estuvo equivocada, no la persona que la llevo a cabo. Queremos darle a la otra persona una oportunidad para que explique que fue lo que paso y luego infórmale que sabes acerca del problema. Escucha para comprender y determinar si la persona esta aceptando su responsabilidad o acusando a otros de culpa y negándola. La meta es recopilar hechos e

información para de esta forma poder identificar con precisión el problema por que tomó lugar.

Al reducir su defensa y in llegar a conclusiones, las diferentes perspectivas aflorarán y la causa raíz del problema deberá de poder identificarse.

### Paso #3: Restaurar el Desempeño

El propósito de este paso es el d remediar el problema, reducir las oportunidades de que suceda de nuevo el error y el de restaurar el desempeño de la persona. También involucra el encontrar un camino para idear una forma que evite que el problema vuelva a suceder.

Este proceso deberá de manejarse en forma diferente con el empleado que acepte su responsabilidad lo cual es un proceder diferente de lo que se haría con el empleado que acusa a otras personas y niega asumir su responsabilidad. El empleado puede estar involucrado en algún análisis del problema y del proceso de toma de decisiones. Para el empleado que acusa a otros o niega aceptar su culpa quizá el jefe tenga primero tenga que reafirmar las expectativas de desempeño que se tienen de él y guiarlo para que acepte y restaure su responsabilidad.

### Paso #4: Reasegurar

Este paso esta enfocado hacia la persona. Obviamente una persona que se ha equivocado, se siente hasta cierto grado, como alguien que ha fracasado y lo más seguro es que tenga menor inclinación de tomar la siguiente oportunidad con confianza. Por lo tanto, el jefe necesita ayudar al empleado a que vea la situación dentro de un contexto diferente.

El empleado necesita que se le reasegure de su valor e importancia dentro de la organización y que cuenta con el apoyo y aliento del jefe. El empleado deberá de salir de la junta estando motivado para lograr un desempeño

óptimo porque percibe que existe una relación sólida con la organización.

El empleado que acusa a otros o que niega su culpa deberá de salir de la junta con un sentido de responsabilidad y entendimiento de cuáles son las expectativas que la compañía tiene de él. El empleado también deberá de entender que el jefe está interesado y comprometido con él.

#### Paso #5: Remover

Algunas veces encontramos que el empleado no es el idóneo para alguna tarea, proyecto o departamento particular. Quizá necesitemos explorar cuales son las fuerzas, intereses y metas del empleado, y buscamos un lugar dentro de la farmacia que sea mejor para él y para nosotros. Es una injusticia para para los empleados y para la empresa el perpetuar una situación en donde las personas sienten que nunca van a tener éxito. Si los últimos intentos de entrenarlos para obtener el desempeño deseado no han sido exitosos, se deberá terminar la relación laboral con ellos.

#### 4.3.8.6 Aplicación de Manejo de Conflictos

##### Análisis de Casos

## 4.3.9 MÓDULO 9 LA CONSTRUCCIÓN DE CASAS

### 4.3.9.1 Objetivos de Aprendizaje

- Identificar el concepto de Calidad en el trabajo.
- Identificar el atributo de Orientación a Resultados de Jack Zenger y Dave Ulrich.

### 4.3.9.2 Contexto

¿Qué es la orientación a resultados?

¿Cómo organizar el trabajo del área?

Al finalizar este módulo serás capaz de organizar el trabajo del área que se te asigne, a partir de la experiencia de una actividad grupal a lo largo del programa.

### 4.3.9.3 Contenido del módulo

Tendrás que cumplir con una actividad, la cual hemos denominado “La Construcción de Casas”, esta consiste en construir de manera perfecta un número establecido de casas de papel cada sesión, al finalizar el programa deberás llegar a veinte.

### 4.3.9.4 Reglas

1. Cada equipo elige a un Capitán.
2. El Capitán podrá organizar el trabajo durante la semana.
3. Cada equipo tiene la libertad de organizar y asignar las tareas de acuerdo a sus intereses.
4. Se debe construir de acuerdo a los planos e instrucciones entregados.

5. El equipo puede determinar el uso de los materiales asignado.
6. El tiempo para la corrida de construcción es de tres minutos en donde el facilitador indica el inicio y el término de construcción.
7. Para considerar que una casa está armada de manera perfecta solo puede tener un margen de más menos un milímetro en alguna de sus dimensiones y un acumulado de 3 milímetros de tolerancia en toda la casa.

#### 4.3.9.5 Políticas

1. El facilitador debe entregar los planos.
2. El facilitador indica las reglas de construcción.
3. El facilitador indica el tiempo de inicio y término para cada corrida.
4. El facilitador debe entregar los materiales.
5. Cada semana el equipo deberá nombrar a un Capitán.
6. El equipo no puede utilizar algún material adicional al proporcionado sin previa autorización del facilitador.
7. Al indicar el término cada equipo debe detener de manera inmediata la producción.
8. El Capitán entrega al facilitador las casas construidas.
9. El facilitador realiza las medidas de cada una de las casas.
10. El equipo deberá establecer el beneficio y la sanción del equipo al alcanzar o no el objetivo.

#### 4.3.9.6 Reglas y Planos (ver anexo 1)

#### 4.3.9.7 Materiales

1. Hojas blancas.
2. Clip tamaño estándar.
3. Marcador.
4. Regla.
5. Engrapadora.

6. Lápiz.
7. Masking Tape de 2 pulgadas.
8. Guillotina.
9. Cuter.
10. Perforadora.

#### 4.3.9.8 Glosario

Facilitador: Persona responsable de conducir el aprendizaje grupal, por medio de su conocimiento y experiencia.

Capitán: Representante y responsable de los resultados de cada equipo.

Planos: Documento maestro que guía la elaboración de Casas.

Casas: Producto Final con los parámetros.

Corrida: Periodo de elaboración de Casas.

#### 4.3.10. MÓDULO 10 EVALUACIÓN DE MEJORA CONTINUA

#### 4.3.10.1 Objetivos de Aprendizaje

- Evaluar los resultados personales de este entrenamiento.
- Presentar Pruebas de sus logros.

#### 4.3.10.2 Procesos de Evaluación.

Entrega de Proyectos.

Análisis de Casos.

Exposición de Artículos.

Exámenes de Procesos.

Alcance de Objetivo en la actividad de Construcción.

Desempeño en Farmacia.

## Capítulo 5

# RESULTADOS DEL PROGRAMA

### 5.1 Resultados de Organización

El resultado del programa se ve reflejado de manera directa en dos medidores que tiene el grupo, (Satisfacción Laboral y Liderazgo), cabe mencionar que esta medición se llevo cabo en diciembre del año 2007, tres meses después de haber concluido el segundo programa de Líderes en Formación.

#### a) Satisfacción Laboral

Este indicador se mide a través de la aplicación de la encuesta de Clima laboral al personal de cada una de las farmacias; mide el grado de satisfacción de los empleados mediante la calificación de once aspectos que están presentes en el desarrollo y entorno laboral, los cuales se mencionan a continuación:

- Objetivos.
- Valores.
- Productividad.
- Resultados.
- Estrés y Presiones.
- Comunicación.
- Innovación.
- Pertenencia.
- Aspectos Motivacionales.
- Desarrollo Profesional.
- Sueldos y Prestaciones.

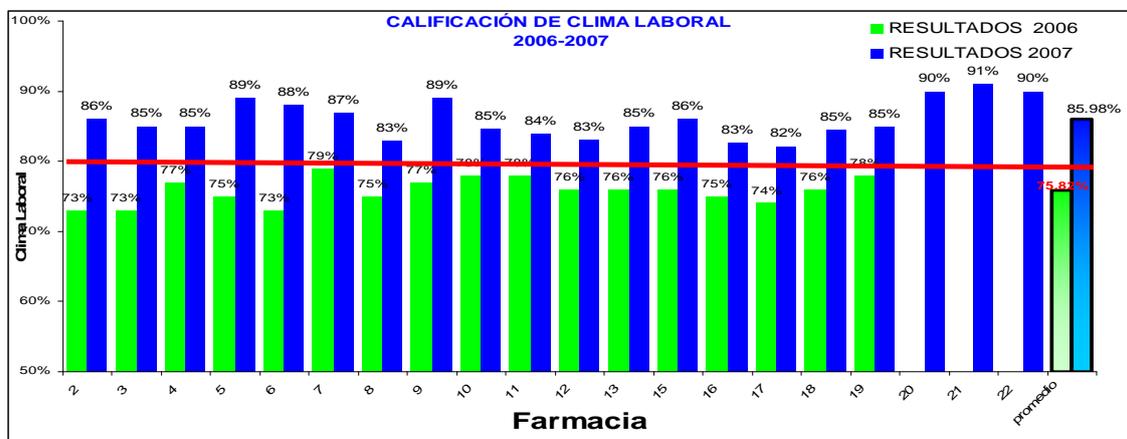
En el año 2006, se realizó por primera vez la medición; la calificación global obtenida fue de 75.82% de satisfacción laboral, la medición se realizó a 17 farmacias (ver figura 2).

En el año 2006 todas las farmacias obtuvieron una calificación inferior al 80%, en donde la calificación más baja fue 73% en tres de las farmacias; estas farmacias fueron 2, 3 y 6, la calificación más alta fue farmacia 7 con una calificación de 79% (ver figura 2).

Para el año 2007 el objetivo era obtener una calificación promedio al **80%** de satisfacción laboral; la calificación promedio obtenida fue del 85.98% (ver figura 2).

La farmacia 17 obtuvo la calificación más baja con 82%; las calificaciones más altas las podemos dividir en dos, primero la calificación más alta con respecto al mismo número de farmacias del año anterior, obtenida en la farmacia 5 con una calificación de 89%, la segunda, la calificación más alta incluyendo las aperturas de 2007, la calificación más alta fue de 91% en la farmacia 21 (ver figura 2).

Figura 2

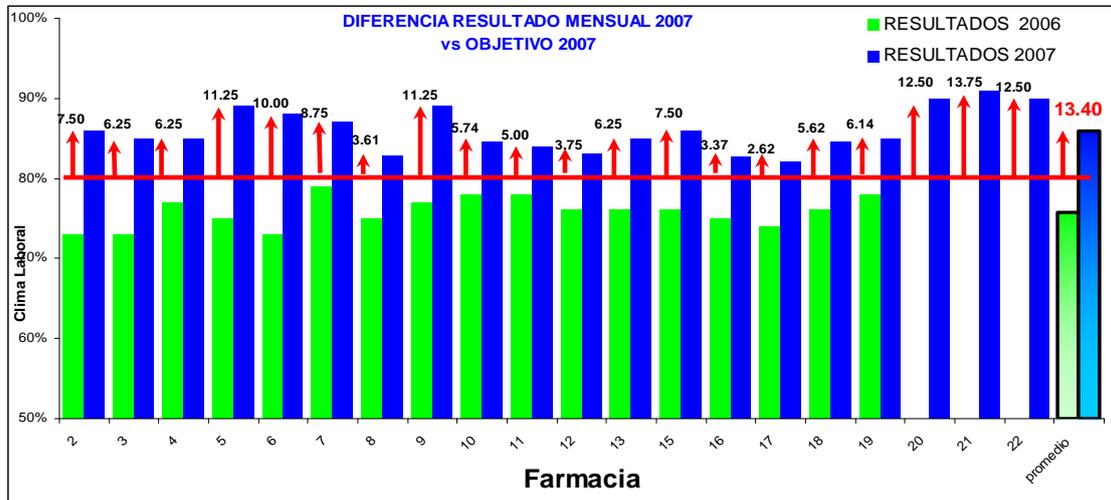


La figura 2 muestra la calificación de Clima Laboral en los años 2006 y 2007, la línea horizontal indica el objetivo de 80% para el año 2007.

Un elemento de comparación es el promedio obtenido en el año 2006 (75.82%), para el 2007 todas las farmacias obtuvieron una calificación mayor a este promedio, resaltando, la farmacia 5 con 17.38%, la farmacia 6 con 16.06%,

la farmacia 9 con 17.38%, las farmacias 20 y 22 con 18.70% y la farmacia 21 con 20.02%(ver figura 3).

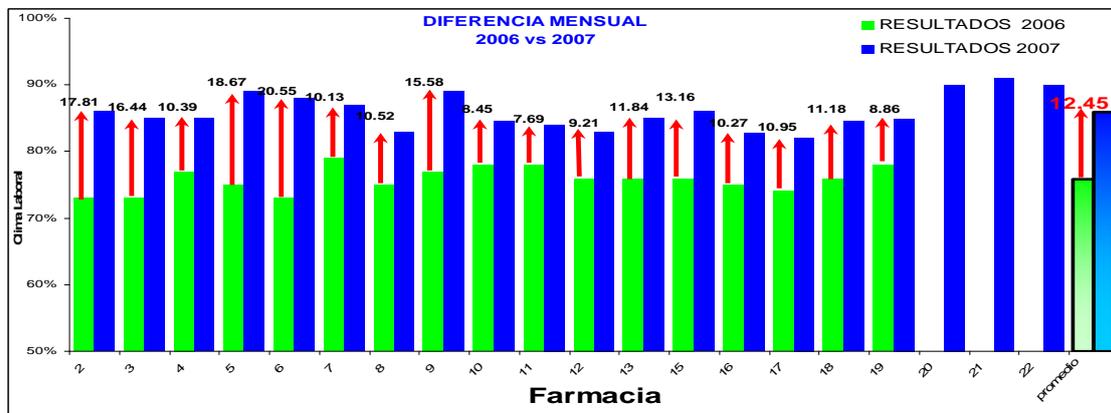
Figura 3



La figura 3 muestra la diferencia en las calificaciones mensuales obtenidas en 2007 de Clima Laboral respecto al promedio de calificaciones obtenidas en el año 2006.

Para 2007 todas las farmacias obtuvieron una calificación mayor a las obtenidas en el año anterior, las mejoras más significativas mayor al 15% fueron, la farmacia 2 con 17.81, farmacia 3 con 16.44, la farmacia 5 con 18.67%, la farmacia 6 con 20.55% y la farmacia 9 con 15.58%; el promedio de mejoría de todas las farmacias fue de 12.45%(ver figura 4).

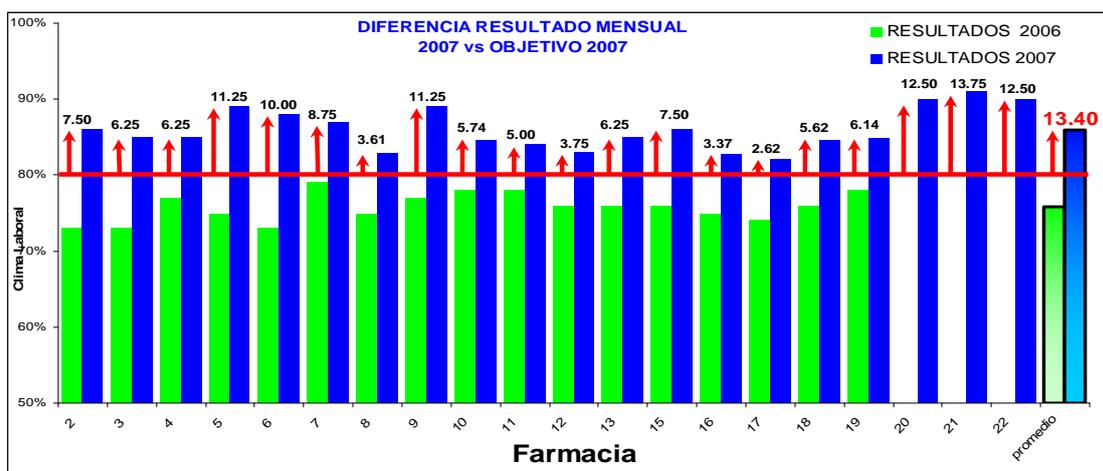
Figura 4



La figura 4 muestra el porcentaje de diferencia en las calificaciones mensuales de Clima Laboral del 2006 y 2007.

Además de la mejoría que se obtuvo respecto al año 2006, es necesario mencionar que las veinte farmacias alcanzaron una calificación superior al objetivo establecido del 80%, las farmacias que estuvieron por arriba del objetivo significativamente fueron, la farmacia 5 con 11.25, la farmacia 6 con 10%, la farmacia 9 con 11.25, la farmacia 20 y 22 con 12.50 y la farmacia 21 con 13.75 (ver figura 5).

Figura 5



La figura 5 muestra la diferencia en las calificaciones obtenidas respecto al objetivo establecido para 2007, la línea indica el objetivo y las flechas el incremento obtenido en porcentaje.

#### b) Liderazgo

El indicador de Liderazgo es medido mediante la encuesta de 360°, en esta cada uno de los Jefes son sometidos a evaluación por tres niveles de la estructura (Colaboradores, Pares o Compañeros en el mismo nivel y Jefes). La evaluación mide la satisfacción de Liderazgo mediante las características adoptadas por la empresa mencionadas en el programa; las cuales son las siguientes.

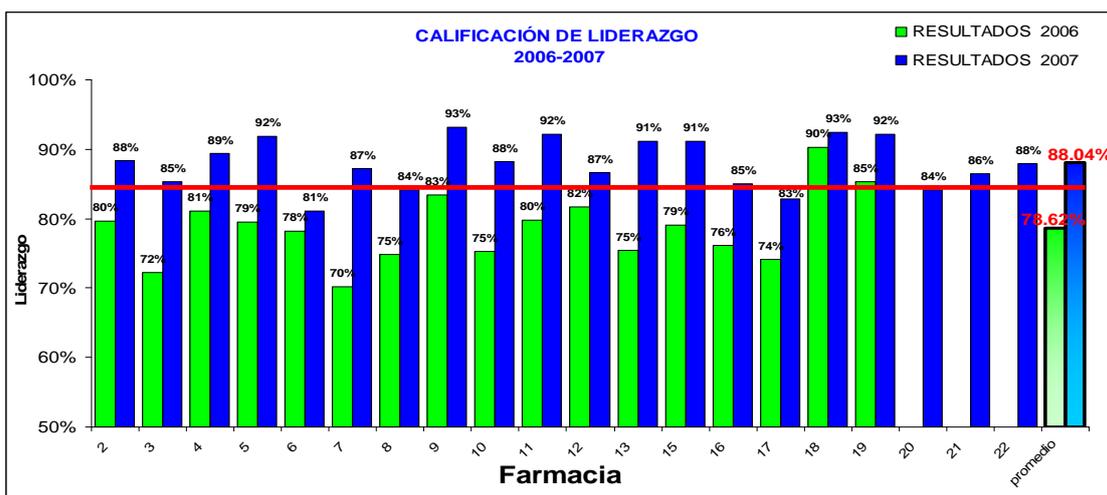
- Honestidad e Integridad.
- Capacidades Personales.
- Capacidades Interpersonales.
- Enfoque a Resultados.

- Liderar el Cambio.

Al igual que la medición de Clima Laboral, en el año 2006 se realizó por primera vez la medición de Liderazgo; la calificación global obtenida fue de 78.62% (ver figura 6).

En el 2006 las calificaciones más bajas fueron la farmacia 7 con 70%, farmacia 3 con 72%, farmacia 17 con 74% y las farmacias 10 y 13 con 75%, las calificaciones más altas fueron las farmacias 18 con 85% con 90%. Para el año 2007 el objetivo era obtener una calificación de Liderazgo promedio de **85%**; la calificación obtenida fue del 88.04% (ver figura 6).

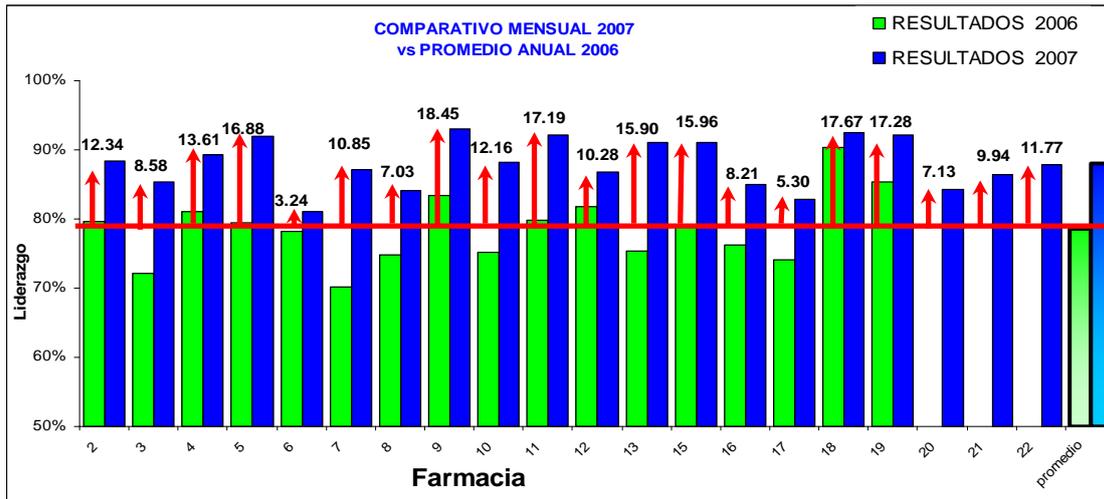
Figura 6



La figura 6 muestra la calificación de Liderazgo en los años 2006 y 2007, la línea horizontal indica el objetivo de 85% para el año 2007.

Respecto a la calificación global de 78.62% obtenido en el año 2006, para el 2007 todas las farmacias obtuvieron una calificación mayor a este promedio, resaltando farmacia 13 y 15 con 15.9%, farmacia 5 con 16.88%, farmacia 11 con 17.19%, farmacia 19 con 17.28%, farmacia 18 con 17.67% y farmacia 9 con 17.19% (ver figura 7).

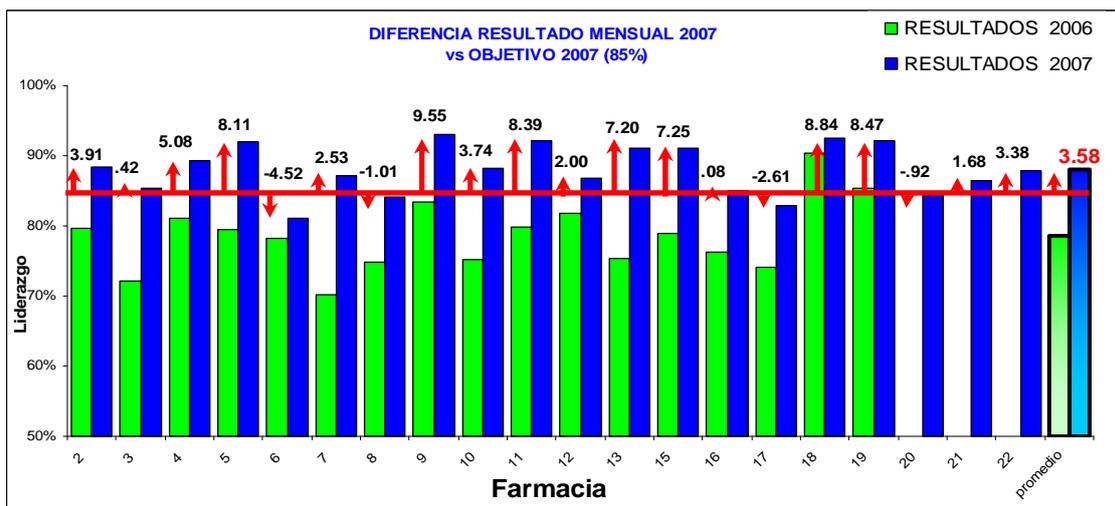
Figura 7



La figura 7 muestra la diferencia en las calificaciones mensuales obtenidas en 2007 de Liderazgo respecto al promedio de calificaciones obtenidas en el año 2006.

Para 2007 al igual que en la medición de Clima Laboral todas las farmacias obtuvieron una calificación de Liderazgo mayor a las obtenidas en el año anterior, las mejorías más significativas fueron, farmacia 3 con 18.21, farmacia 5 con 15.64, farmacia 7 con 24.09%, farmacia 10 con 17.18%, farmacia 11 con 15.52%, farmacia 13 con 20.85%, la farmacia 15 con 15.38%; el promedio de mejoría de todas las farmacias fue de 12.66%(ver figura 8).

Figura 8

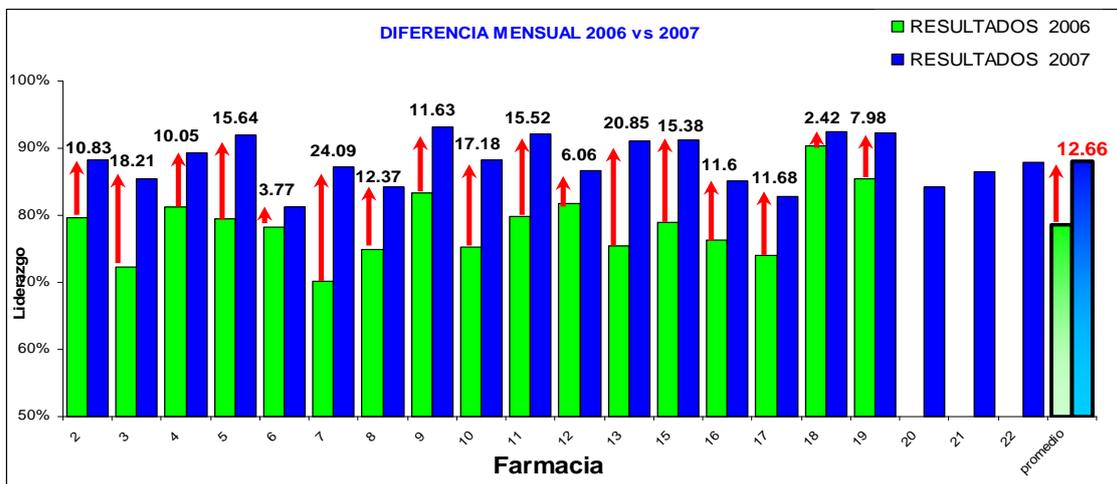


La figura 8 muestra el porcentaje de diferencia en las calificaciones mensuales de Liderazgo de 2006 y 2007.

Es necesario mencionar que dieciseis de las veinte farmacias alcanzaron una

calificación superior al objetivo establecido del 85%, las farmacias que destacan son, la farmacia 5 con 8.11%, farmacia 9 con 9.55%, farmacia 11 con 8.39%, farmacia 18 con 8.84% y farmacia 19 con 8.47 (ver figura 9).

Figura 9



La figura 9 muestra la diferencia en las calificaciones de Liderazgo obtenidas respecto al objetivo establecido para 2007, la línea indica el objetivo y las flechas el incremento obtenido en porcentaje.

## 5.2 Generalidades del programa

Es necesario mencionar de manera breve las generalidades del programa, estas se refieren al aprovechamiento de los participantes durante el desarrollo del programa

### a) Generales

- Programas Realizados: 2
- Líderes egresados: 102
- Personal que no concluyó: 29
- Horas Hombre de Instrucción Totales: 576

### b) Programa Uno

- Egresados: 50
- Bajas: 18

### c) Duración

- 16 semanas (288 hrs. hombre)

d) Calificaciones

- Aula 9.02
- Farmacia 9.25
- Promedio General 9.13

e) Programa Dos

- Egresados: 52
- Bajas: 11
- Duración
- 16 semanas (288 hrs. hombre)

f) Calificaciones

- Aula 9.10
- Farmacia 8.88
- Promedio General 8.99

## CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

En los tiempos actuales la Capacitación es parte medular del quehacer del Psicólogo en las organizaciones, está pensada para mejorar la productividad de la organización, además tiene importantes efectos sociales, los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona como se pudo observar en el presente reporte no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Por otra parte; en cuanto a los resultados obtenidos en la Empresa derivados del Programa de Líderes en Formación, se pueden calificar como satisfactorios y promisorios y al programa como exitoso.

En ambos indicadores existe una mejoría significativa, en el Clima Laboral se pudo observar un incremento promedio del 12.45%, la mejoría se presentó en cada una de las farmacias y todas con una calificación por encima del objetivo establecido.

En el indicador de Liderazgo la mejoría se dio con un incremento en la calificación del 12.66%, al igual que en el anterior, hubo mejoría en todas las

farmacias y dieciseis de las farmacias estuvieron por arriba del objetivo para este año.

Grupo San Pablo invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo y capacitarlo en el momento de ocupar una posición de jefatura, para proteger esta inversión, la organización desarrolla el potencial en habilidades de liderazgo de cada participante, para que este lo refleje en las tareas que le sean encomendadas.

Con lo anterior se puede decir; que una organización líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la

empresa; esto es lo que de alguna forma incentivo a llevar el programa de Capacitación que tuvo como motivo el presente reporte.

Sin embargo, es necesario hablar por una parte de las Fortalezas para aprovecharlas en beneficio real de la organización y por otra de las Áreas de oportunidad que tiene en el presente el programa de Formación; de esta forma tener consideraciones de mejora y tomar decisiones en el corto y mediano plazo.

### **Fortalezas**

- El Programa esta basado en el modelo de Liderazgo que se sustenta en la investigación de veinticinco mil personas, líderes de diferentes ámbitos, sin embargo, la fortaleza de este modelo radica en la facilidad de su aplicación ya que establece el seguimiento a cinco características medibles y observables, esto le permite a los empleados llevar a la práctica un modelo de liderazgo en cualquier medio en el que se desenvuelvan.
- Implantar un estilo de liderazgo homogéneo, permite a las personas que están a cargo de equipos de trabajo en las farmacias ejercer los lineamientos que la empresa requiere de ellos.

- El programa permite conocer y ejecutar los procesos y políticas de operación de las áreas en las cuales los participantes estarán a cargo; esto permite la disminución de errores una vez que estén como responsables de los objetivos y resultados.
- El contar con un modelo de liderazgo claro permite aumentar la productividad debido a que los jefes establecen directrices claras a su equipo de trabajo.
- El desarrollar habilidades de Liderazgo durante el programa promueve una mejor posición competitiva de la empresa en el mercado; promueve satisfacción en el personal y se refleja en la atención y servicio de calidad a los clientes.
- El Programa permite mejorar la motivación y el trabajo en equipo; las cabezas de equipo (jefes) de la farmacia son fundamentales para contagiar el trabajo bajo un ambiente armonioso y de colaboración constante entre los empleados.
- El programa de Liderazgo constituye una inversión a largo plazo y no un gasto que permite ver resultados sostenidos en el aspecto comercial de la empresa y personal de los empleados.
- Al ser un programa teórico-práctico permite asegurar el aprendizaje permanente; además, los participantes pueden vincular lo aprendido con su actividad cotidiana en la farmacia y en cualquier otro ámbito.
- El programa permite que los jefes posteriormente sean evaluados y tener retroalimentación durante toda su carrera laboral dentro de la empresa bajo las características de este modelo de liderazgo, esta información les brinda de forma clara las fortalezas y debilidades de su quehacer como líderes.

- Un elemento que permite enriquecer la ejecución del programa y que está relacionado con el éxito al término del mismo, es la participación de Directores y Gerentes, estos actúan como facilitadores del conocimiento en cada uno de los temas, lo que promueve en los participantes.
- Los resultados obtenidos permiten mejorar sustancialmente y en el corto plazo los indicadores de organización de Clima Laboral y Liderazgo.

### **Propuestas de mejora**

Como se pudo mostrar la capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Para cumplir con este objetivo que tiene el programa de Líderes en Formación dentro de la Capacitación del grupo, a continuación se proponen posibles alternativas de mejora:

- Es necesario que las direcciones de Operaciones y R.H revisen el perfil de Jefatura, lo que modificará el perfil de los puestos inferiores, si bien el personal de estos puestos debe seguir ocupando las posiciones de mayor responsabilidad, el nivel de escolaridad del personal que ingresa a la empresa debe ser de nivel medio superior; esto permitirá alinear más rápido cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Enriquecer los contenidos y los materiales de apoyo de los temas de Liderazgo que permitan la mejor la comprensión y asimilación de cada módulo.

- Realizar un programa con una duración mayor en donde la profundidad de los temas pueda provocar en los participantes la asimilación de los contenidos y un efecto a largo plazo debido a los tiempos asignados para impartir cada uno de los temas.
- Realizar seguimiento y actualización de temas del programa en el cual los participantes puedan externar sus vivencias en Farmacia, de esta forma podrá haber retroalimentación que permita mejorar su desempeño, al igual que enriquecer el programa con esta interacción.
- Desarrollar una opción de presupuesto a la Dirección General que permita invitar a participar a consultores externos expertos en el tema de Liderazgo con el objetivo de mejorar el modelo adoptado por Grupo San Pablo.
- Desarrollar un programa de Liderazgo para Gerentes y Directores que permita realizar acciones en cascada, en donde los principales cambios comiencen con las personas que toman las grandes decisiones de la empresa.

Por otra parte es necesario resaltar que a pesar de haber menos puntos de Mejoras que Fortalezas, éstas requieren especial seguimiento, sin embargo en el presente los resultados obtenidos muestran que la implementación de este programa ha traído beneficios a la organización.

Finalmente, es preciso señalar que este tipo de programas de Capacitación que aportan conocimientos y habilidades al personal que se hace por primera vez cargo de un área, contribuyen en la administración efectiva de los resultados y del personal. Por ello, las inversiones en Capacitación como las que realiza Grupo San Pablo y cualquier organización las realice, redundan en beneficios para la empresa, empleado y sociedad.

Por lo que las empresas que mayores esfuerzos realicen en este sentido, son las que más se beneficiarán y permanecerán en los mercados competitivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aquino, J y Et. al. (1997). Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina.
- Bates, T (2001). Cómo gestionar el cambio tecnológico. Gedisa. España.
- Benielli, J (1995). La formación de personal en la empresa. Sagitario, Barcelona.
- Blake, O (1997). La capacitación un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi, Argentina.
- Blake, O (2000). Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina.
- Bloom, B (1999). Taxonomía de los objetivos de la educación. La clasificación de las metas educativas. El Ateneo, Buenos Aires.
- Bohlander, G (1999). Administración de Recursos Humanos. Thomson, México.
- Borell, F (1996). Como trabajar en equipo y relacionarse eficazmente con jefes y compañeros. Gestión 2000, España.
- Bruce, Anne y Et. al.(2002). Tenga a su equipo Motivado . Mc Graw-Hill, España.
- Chiavenato, I (1994). Administración de Recursos Humanos.Mc Graw-Hill, México
- Daniel, K (2002). Sistema de informacion para la toma de decisiones. McGraw-Hill, Madrid.
- De Bono, E (1995). Conflictos. Planeta, Argentina.
- De Bono, E (1993). Más allá de la competencia . Paidós. Buenos Aires.
- Deschamps, G (1998). Cómo rentabilizar la inversión en Formación. Gestión y Planificación integral, España .
- Drucker, P (1994). La Sociedad Post Capitalista. Norma, Colombia.
- Duggleby, J (2001). El tutor online. Deusto. España
- Fernández, N (1999). Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones. Civitas. España .

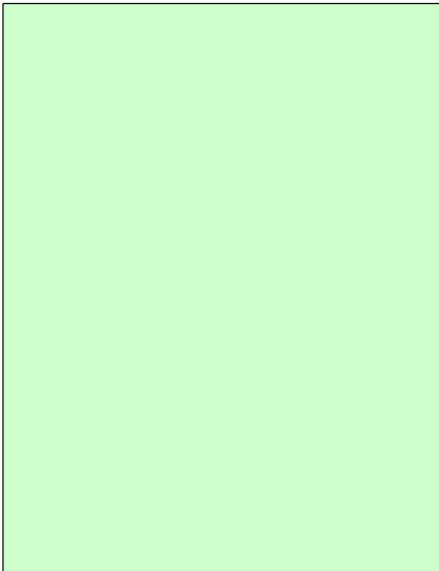
- García, L (2000). La educación a distancia. De la teoría a la práctica. Ariel, Barcelona.
- Gore, E (1998). La educación en la empresa. Granica, Buenos Aires.
- Hendricks, G (1999). La nueva mística empresarial: Guía para empresarios visionarios con los pies en la tierra. Urano, Barcelona.
- Herman, J (2002). Farmacotecnia. Norma, México
- Kirkpatrick, D (1999). Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, España.
- Kotter, J (1999). La verdadera labor de un Líder. Norma, Barcelona.
- Lafourcade, P (1999). Evaluación de los aprendizajes, Kapeluz, Argentina.
- Lamb, C. y Et. al. (1998). Marketing. Thomson, México.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Versión 2006, Alco, México.
- Mager, R (1999). La confección de objetivos para la enseñanza. Guajardo, México.
- Michaels, y Et al. (2003). La Guerra por el Talento. Norma, Bogotá.
- Mitchell, G (1995). Manual del capacitador, Iberoamérica, México.
- Owen, H (2001). El espíritu del liderazgo: Liberar al Líder que vive dentro de nosotros. Oxford University Press, México.
- Pain, A (1993). Como evaluar las acciones de capacitación, Granica, Buenos Aires.
- Palomo, T (2001). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. ESIC, Madrid.
- Penerini, C (1995). Organización y administración de Recursos Humanos. El coloquio, México.
- Reig, E (2001). El Líder interior: Estrategias para crecer libremente. Norma, México
- Rodríguez, M (1991). Formación de instructores. Mc Graw-Hill, México.
- Ruiz, M (2003). La encrucijada del Líder: El liderazgo en las Organizaciones. International Thomson Editores, Madrid.
- Schein, E (1994). Psicología de la Organización. Prentice Hall, México.

- Sherman, A (1992). Administración de los Recursos Humanos. Iberoamérica, Barcelona.
- Shultz, D (1996). Principios de Psicología Organizacional. Prentice-Hall, México.
- Siliceo A (1996). Capacitación y Desarrollo del Personal. McGraw-Hill, México.
- Sobrevila, M (1998). Didáctica de la educación técnica. Kapeluz. Buenos Aires.
- Stettner, M (2002). Habilidades para nuevos Directivos. McGraw-Hill, Madrid.
- Stoner, J y Et. al. (1996). Administración. Prentice Hall, México.
- Tiffin, J y Maccormick, J (1998). Psicología industrial. Diana, México.
- Tyler, R y Leyton M (1997). Nociones básicas, procedimientos y empleo de los resultados de la evaluación. Revista de Educación, Buenos Aires
- Ulrich, D (1998). Recursos Humanos Champion, Granica, España.
- Ulrich, D (1999). Liderazgo Basado en Resultados. Norma, Bogotá,
- Ulrich, D (2000). Evaluación de resultados, Granica, España.
- Werther, W (2002). Administración de personal y Recursos Humanos. Limusa, México .
- Zenger, J (2003). El Líder Extraordinario. Panorama Editorial, México.

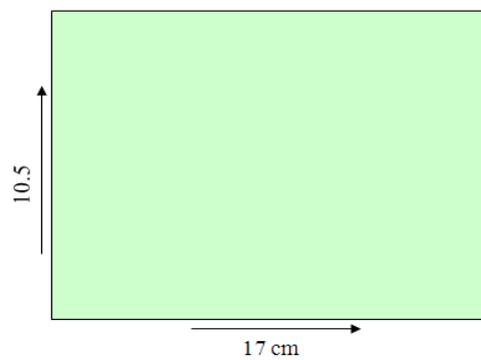
### Anexo 1

En el anexo 1 se puede ver la guía de instrucción y los planos para la elaboración de la actividad

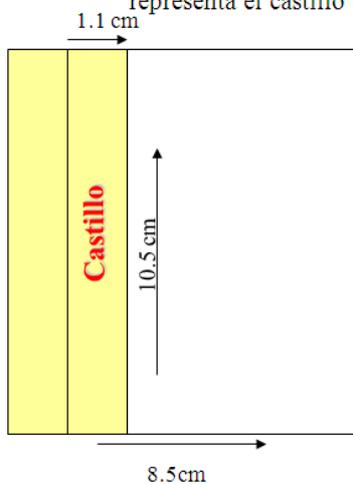
a) Hoja blanca tamaño carta



b) Medir y cortar la hoja con las dimensiones que se indican, posteriormente doblar a la mitad de manera vertical

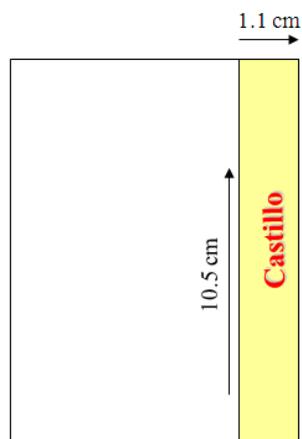


c) Cortar el masking tape y colocarlo en el filo de la hoja de manera vertical, dejando la misma medida para la cara B de la hoja, este representa el castillo de la casa



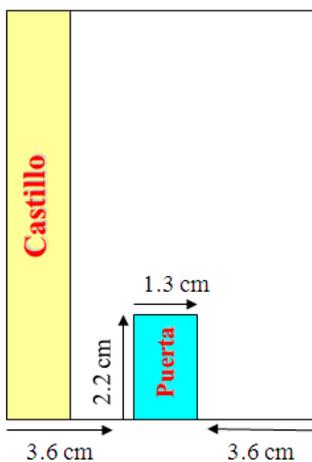
Lado A

d) Pegar la parte correspondiente de masking tape en el lado anterior de la hoja



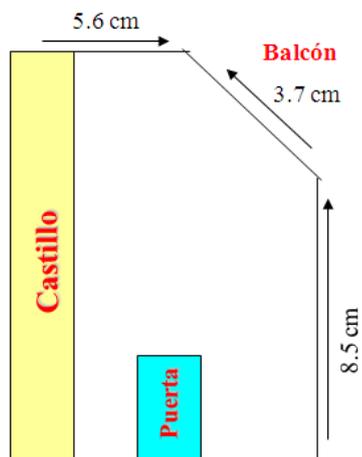
Lado B

e) Realizar una apertura en la parte inferior de la hoja que representa la puerta de la casa



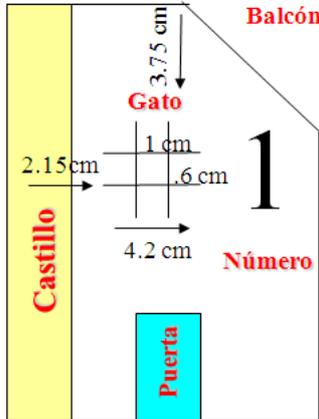
Lado A

f) Realizar un corte en la parte superior y extrema derecha de la hoja que representa el balcón



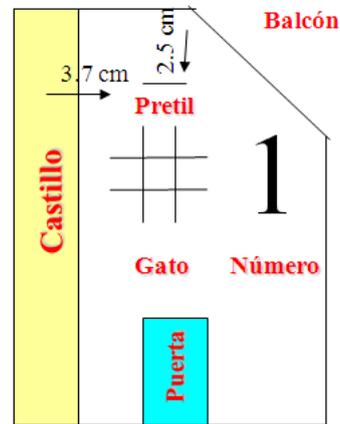
Lado A

- g) Colocar con un marcador el signo de gato y el número consecutivo por casa construida durante el Programa que identifica la casa que se entrega



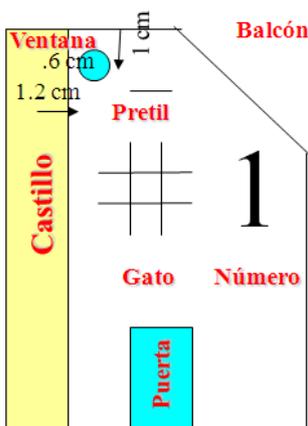
Lado A

- h) Colocar una grapa en la medida solicitada que representa la marquesina de la casa



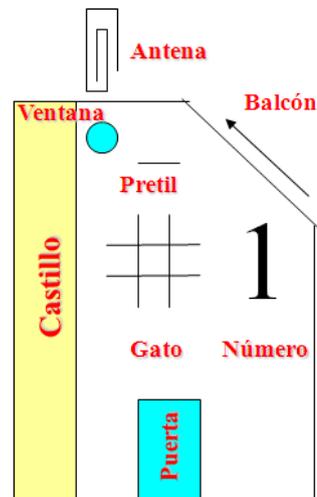
Lado A

- i) Realizar un orificio con la perforadora que representa la ventana de la casa



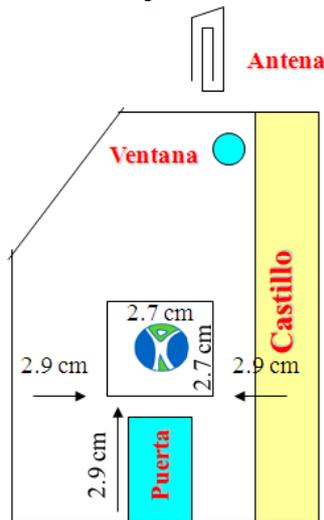
Lado A

- j) Sujetar la hoja en el orificio por medio de un clip que representa la antena de televisión



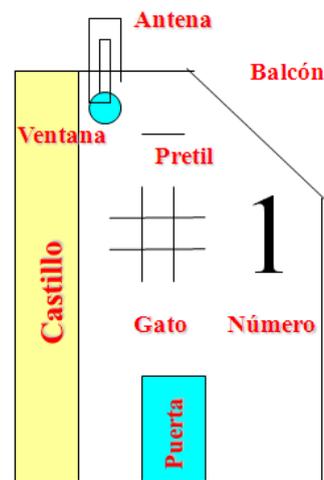
Lado A

- k) Colocar el logo del equipo de trabajo dentro de un cuadro imaginario cuidando que ningún trazo salga de dicho cuadro, éste representa el sello de la familia; de esta forma queda concluido el lado B



Lado B

- l) Con cada uno de los elementos trabajados de manera perfecta, la casa se considera terminada y es el momento para entregarla



Lado A