

50524  
19



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ZARAGOZA**

**LIDERAZGO Y MOTIVACION EN LA INDUSTRIA  
FARMACEUTICA MEXICANA**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**  
**QUIMICO FARMACEUTICO BIOLOGO**  
**P R E S E N T A :**  
**CESAR ISMAEL CARBAJAL LARA**

**ASESOR: Q. F. B. LIDIA SANCHEZ ORTIZ**

**MEXICO, D. F. 2003**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	4
1. Fundamento teórico .....	5
1.1 La organización .....	5
1.1.1 Principios de administración de Deming .....	5
1.2 El liderazgo en la organización .....	6
1.2.1 Concepción tradicional de liderazgo .....	7
1.2.2 Nuevo concepto de liderazgo .....	7
1.2.3 El liderazgo como función dentro de la organización.....	8
1.2.4 El poder del liderazgo .....	10
1.2.5 Los objetivos en el liderazgo .....	11
1.3 Motivación .....	16
1.3.1 Teorías de la motivación .....	18
1.3.2 Características de la persona en motivación de logro .....	20

1.3.3 Características de la persona en motivación de poder .....	21
1.4 Productividad .....	21
1.5 El Químico Farmacéutico como líder en la industria farmacéutica .....	23
2. Planteamiento del problema .....	25
3. Objetivos .....	26
1. Objetivo General .....	26
2. Objetivos Específicos .....	26
4. Metodología .....	27
5. Resultados y análisis .....	28
6. Conclusiones .....	39
7. Bibliografía .....	41

## **Introducción.**

Es de conocimiento general que toda organización cuenta con dos recursos básicos para su crecimiento y desarrollo: el recurso humano y la tecnología.

El recurso humano, es el encargado de participar en la productividad y calidad, proporcionando su esfuerzo, conocimientos y creatividad para que los sistemas de trabajo funcionen adecuadamente y se puedan lograr los objetivos y metas.

Existen herramientas administrativas el liderazgo y la motivación que facilitaran la consolidación de una nueva cultura laboral, desarrollada bajo un enfoque de productividad, calidad y mejora continua, y su implementación en cada una de las áreas de la empresa, que la impulsará hacia un liderazgo comercial y tecnológico.

Este cambio requiere básicamente la participación de todas las personas de la organización, pero exige principalmente que los mandos medios y altos se involucren en los procesos de liderazgo y motivación del personal.

Por ello este trabajo pretende mostrar que a través de un cambio en la cultura organizacional se fortalecerá la industria farmacéutica mexicana, implementando el liderazgo y la motivación como herramientas, logrando mejoras en la productividad, lo que puede llevar a la empresa a una posición de liderazgo comercial y tecnológico.

## 1. Fundamento Teórico.

### 1.1 La organización.

Es el medio o instrumento que permite cumplir o lograr una determinada misión social, las personas pasan mientras que la organización permanece, en tanto su misión sea socialmente importante.<sup>24,25,26</sup>

Para que la organización se desarrolle adecuadamente se han implementado herramientas administrativas para asegurar el buen desempeño de la empresa y de sus empleados. En la actualidad y desde hace algunos años ha tomado gran importancia el desarrollo de los empleados considerando el recurso humano como el más importante de los recursos para la empresa. No es de extrañarse que en la literatura el recurso humano tenga un papel preponderante para el funcionamiento de la organización, tanto así que Deming\* en sus principios de administración haya contemplado a las personas como parte fundamental en la estructura de la empresa.<sup>24, 25, 26</sup>

#### 1.1.1 Principios de administración de Deming.

Deming completa su obra estadística con principios administrativos a los que denominó los catorce puntos, los cuales son:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra, basándose exclusivamente en el precio.

---

\* W. Edwards Deming reconocido por su contribución en el resurgimiento de Japón después de la guerra, los catorce puntos aparecen en *"Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management"* National Productivity Review 1 (Invierno de 1981-1982).

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Derribar las barreras que existen entre áreas y el staff.
10. Eliminar slogans, exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
11. Eliminar cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

De acuerdo a los puntos anteriores, para Deming el instituir el liderazgo en la cultura laboral de los empleados es de suma importancia, ya que se asegura que las personas se comprometan con la filosofía de la empresa y puedan desarrollar todo su potencial al servicio de la organización, y así obtener mejores resultados y mayores ganancias.

### **1.2 El liderazgo en la organización:**

El recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos está uno que es escaso y muy valioso: los líderes.

Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Se pretende un líder transformacional, que pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno. Es un

liderazgo más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de las amenazas.

### **1.2.1 Concepción tradicional de liderazgo.**

El líder tradicional es el que sabe y manda, da órdenes para que otros las obedezcan. Este tipo de liderazgo se produce dentro de un retraso educativo y cultural, cuando se carecía de los conocimientos y la información para formar criterios propios sobre las distintas situaciones principalmente de los asuntos políticos, del estado, la economía, el poder y la sociedad. Dentro de esta antigua concepción, el liderazgo es la habilidad y la capacidad de individuos excepcionales, dotados de carisma, que los capacita para dominar e influir en las personas.<sup>6, 16, 32</sup>

### **1.2.2 Nuevo concepto de liderazgo.**

Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas.<sup>5, 6</sup>

### **1.2.3 El liderazgo como función dentro de la organización.**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, actualmente, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de la organización.<sup>8</sup>

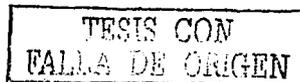
Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la función del liderazgo se analizan los términos para lograr una relación dinámica." <sup>7, 8</sup>

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.<sup>8</sup>

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas.



El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta en que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.<sup>35</sup>

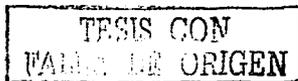
El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. l. 21. 25

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."<sup>16</sup>

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, a partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.



#### **1.2.4 El poder del liderazgo.**

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.<sup>3, 12</sup>

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular. “Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades”.

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que éste les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

### 1.2.5 Los objetivos en el liderazgo.

El principal objetivo es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no sólo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado.

El mundo no es de improvisación, es de planeación, se requiere determinar objetivos y metas a alcanzar para lograr el éxito.

Según Douglas McGregor,\*\* los supuestos de un líder sobre la naturaleza humana influyen en los enfoques del liderazgo. Los administradores parten de suposiciones contrarias acerca de los trabajadores. Los líderes autocríticos y participativos ven a las personas de manera diferente. Esta diferencia de percepciones es la base de la explicación del estilo de liderazgo según la teoría X y teoría Y. Douglas McGregor investigó las diferencias para ayudar a los administradores a examinar de manera crítica sus supuestos sobre los trabajadores. La teoría X y la teoría Y forman parte de los fundamentos del enfoque de las relaciones humanas para la administración.

Aún cuando en la actualidad la teoría X y la teoría Y se mencionan cada vez menos en la literatura, sus ideas conservan su importancia. Muchos líderes y administradores se detienen para examinar sus supuestos sobre los miembros del grupo, a efecto de administrar con mayor eficacia. Por otra parte, los líderes y administradores que no evalúan sus supuestos cometen errores cuando intentan guiar a otros. Por ejemplo, un administrador supone, equivocadamente, que todos los miembros del grupo se sienten motivados, en primera instancia, por el dinero. (Tabla I)<sup>9, 24, 25, 26</sup>

---

\*\* Douglas McGregor (empleado de Westinhouse empresa ganadora del premio Baldrige), escribió sobre la superación personal de los individuos. Obra *"The Human Side Of Enterprise"* (McGraw-Hill, 1960), también es creador del modelo de los recursos humanos.

**Tabla I. Supuestos teoría X y teoría Y**

<b>Teoría X y teoría Y</b>	
<p><b>Supuestos de la teoría X.</b> Los administradores que aceptan la teoría X piensan que :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A la persona promedio no le gusta trabajar y que de ser posible, evitará hacerlo.</li> <li>2. En razón de este desagrado por trabajar, la mayoría de las personas son objeto de coacción, control, dirección o amenazas de sanciones con el propósito de conseguir que realicen el esfuerzo suficiente para alcanzar los objetivos de la organización.</li> <li>3. El empleado promedio prefiere que le dirijan, evade la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y concede gran valor a la seguridad.</li> </ol>	<p><b>Supuestos de la teoría Y.</b> Los administradores que aceptan la teoría Y estudian la situación para saber qué tipo de personas supervisan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para el ser humano, el esfuerzo físico y mental que se invierte en el trabajo es algo natural como el juego y el descanso.</li> <li>2. Las personas se controlarán y dirigirán solas para alcanzar los objetivos que han asumido.</li> <li>3. El compromiso con los objetivos está relacionado con los premios que generan sus logros.</li> <li>4. La persona promedio aprende dadas las circunstancias adecuadas, no sólo a aceptar su responsabilidad sino también a buscarla.</li> <li>5. Muchos empleados tienen capacidad para aplicar un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad para resolver los problemas de la organización.</li> </ol> <p>En las condiciones actuales de la vida industrial, la persona promedio solo usa una parte de su potencial intelectual.</p>

Estos supuestos de la teoría "X" y la teoría "Y" van muy de la mano de la cultura mexicana. En los últimos años se ha reconsiderado el que los empleados se sientan cómodos y seguros físicamente hablando, que es un factor muy importante para su buen desempeño dentro del trabajo.

Es difícil decir que los mexicanos caemos en una teoría u otra, pero lo que si se puede determinar es que la sociedad mexicana tiene como tal características particulares que proponen diferentes estímulos para provocar un cambio en el liderazgo y la motivación.

En las empresas farmacéuticas mexicanas el liderazgo es considerado como pieza clave en los cursos de administración impartidos a jefes o supervisores dentro de la organización.<sup>10</sup>

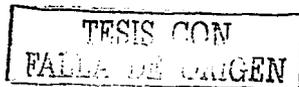
En un laboratorio farmacéutico de México se impartió un curso de habilidades gerenciales a jefes y supervisores, y entre los puntos más importantes se consideran las diferencias entre un líder y un no líder. (Tabla II)

**Tabla II. Diferencias entre un líder y un no líder.** <sup>7,23</sup>

<b>LIDERAZGO</b>	
<b>LIDER</b>	<b>NO LIDER</b>
✓ Se ocupa de toda suerte de labores.	* Elude todas las actividades que no le gustan
✓ Un entrenador que apela a lo mejor de cada persona, puertas abiertas, resuelve problemas, da consejos.	* No se deja ver, da órdenes al personal y espera que se cumplan.
✓ Piensa cómo hacer mas productiva a la gente, se centra en las metas de la empresa, en como premiar a su gente.	* Piensa en ventajas personales y en qué opinan de él los demás.
✓ Se siente a sus anchas en el lugar de su gente.	* Se siente a disgusto con su gente.
✓ "AYLO" (Administra Yendo de un Lado a Otro).	* No administra el "AYLO"
✓ Monitorea y supervisa las actividades de sus subordinados en sus áreas de trabajo.	* No monitorea ni supervisa las actividades de sus subordinados en sus áreas de trabajo.
✓ Convive con la gente, sabe escuchar y siempre está disponible.	* No convive con la gente, no sabe escuchar y nunca está disponible.
✓ Justo y humilde.	* Justo hacia la cumbre, explota al resto, arrogante.
✓ Vigoroso, Persistente, enfrenta problemas	* Escurrizado, solo cuando están de por medio

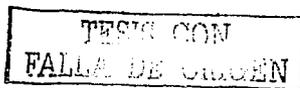
<p>desagradables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Simplifica (hace que las cosas se vean fáciles).</li> <li>✓ Tolerante ante el desacuerdo abierto.</li> <li>✓ Sus convicciones son vigorosas y sabe decidir.</li> <li>✓ Confía y apoya el buen juicio de sus subordinados</li> <li>✓ Delega trabajos totales importantes</li> <li>✓ Da crédito a los demás.</li> <li>✓ Da retroalimentación honesta y frecuentemente acude al sitio del problema para ayudar</li> <li>✓ Respeto a toda la gente.</li> <li>✓ Prefiere cara a cara, no memorandos</li> <li>✓ Consistente y coherente en sus actos</li> <li>✓ Planea y actúa trabajando en equipo.</li> <li>✓ Cumple sus promesas.</li> <li>✓ Hasta el punto de "monomanía" se centra en los valores de la empresa, siendo ésta la número uno.</li> </ul>	<p>sus valores es persistente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Complica las cosas (hace que se vean difíciles).</li> <li>* No respeta los puntos de vista de los demás.</li> <li>* Titubea a la hora de tomar decisiones.</li> <li>* No apoya las decisiones de sus subordinados porque no confía en ellos.</li> <li>* Se reserva todas las decisiones finales</li> <li>* Se atribuye todo el crédito</li> <li>* No da retroalimentación honesta y frecuentemente no acude no acude al sitio del problema para ayudar.</li> <li>* Para él la mayoría de los colaboradores, son a su juicio, perezosos e incompetentes</li> <li>* Prefiere los largos memorandos</li> <li>* Impredecible: nadie sabe cómo va a responder</li> <li>* Es apaga fuegos: improvisa, se equivoca</li> <li>* No cumple lo que promete</li> <li>* Su yo es el número uno.</li> </ul>
--	---

El liderazgo de una persona o un jefe dentro de la empresa puede ser muy variado, cada uno tiene sus problemas y ventajas. (Tabla III)



**Tabla III. Estilos de liderazgo.** 5,6

ESTILO	DESARROLLO	PROBLEMAS	VENTAJAS
<i>EVASOR</i>	Hace algo que no soluciona el problema o no hace nada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pierde el control.</li> <li>▪ El problema se torna en crisis.</li> <li>▪ El personal se queda sin apoyo.</li> <li>▪ El resultado del área no es positivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No requiere mayor esfuerzo.</li> </ul>
<i>ABATIDOR</i>	No tiene el control sobre sí mismo y confronta al subordinado de una manera agresiva y amenazadora, o intenta responsabilizar a otra persona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pierde el control</li> <li>▪ Discute con el subordinado</li> <li>▪ El personal pierde motivaciones</li> <li>▪ Los resultados del área no son positivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción por manifestar lo que se desea.</li> </ul>
<i>ADULADOR</i>	Lisonjea al subordinado; lo halaga y hace que se sienta bien para que éste haga el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Termina perdiendo el control.</li> <li>▪ Presenta una imagen personal abatida.</li> <li>▪ Provoca irritación en los subordinados después de algún tiempo.</li> <li>▪ Termina fracasando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funciona por algún tiempo.</li> </ul>
<i>CONTROLADOR Y ENFOCADOR</i>	Presenta al subordinado los hechos para dar apoyo según su punto de vista, y persiste con estos para que él vea las cosas desde un punto de vista nuevo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede llevar un poco más de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se ven los resultados</li> <li>▪ Se forma un clima de armonía.</li> <li>▪ Mantiene un control al que también es sometido.</li> </ul>
<i>MODERADOR ENTRE LAS PARTES</i>	Da al subordinado la responsabilidad de presentar sus ideas sobre la situación y entonces llega a la solución del problema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede llevar un poco más de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los problemas se solucionan más fácilmente.</li> <li>▪ No provoca confusión y/o conflicto.</li> <li>▪ Se ven resultados.</li> </ul>



### 1.3 Motivación.

La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa el organismo, por lo tanto es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital por que de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos. <sup>2, 5, 25, 29</sup>

Es el proceso de multiplicar la intensidad con la que una persona desea algo por la probabilidad de que cierta acción le permita alcanzarlo, así como la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta existen tres elementos clave que son el esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

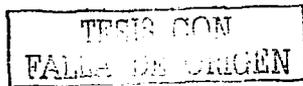
Los motivos que tenga el individuo para desarrollarse proporcionan una explicación de sus actuaciones y la demostración de sus actitudes en el trabajo: por lo que se puede decir que la conducta del hombre está directamente relacionada con la motivación que tenga dentro de sí, desarrollada a través de los demás.

La motivación presenta 2 aspectos importantes: <sup>29, 30</sup>

- El subjetivo, que como lo indica, depende del individuo en sí y se puede identificar como una necesidad, impulso o deseo.
- El objetivo que está fuera del individuo y se puede llamar incentivo o finalidad.

Para que exista una situación de motivación, es necesario que el incentivo satisfaga una necesidad, de tal manera, que desaparezca como necesidad no lograda. Esta es una situación compleja ya que tanto las necesidades como los incentivos o satisfactores varían de un momento a otro y también depende de un individuo a otro.

Para que la motivación sea positiva, es indispensable un incentivo adecuado, y es necesario que estén dentro de los márgenes que den satisfacción. Por su naturaleza los



incentivos pueden ser reales o sustitutivos; los primeros son aquellos que satisfacen directamente las necesidades y los segundos las satisfacen de una forma indirecta.

Por su aplicación los incentivos pueden ser positivos y negativos; los primeros tienen fuerza atrayente y producen placer; los segundos, teniendo como ejemplo el castigo, producen una satisfacción desfavorable y poco atrayente, por miedo o temor a la situación de sanción. Por lo tanto se puede decir que la motivación se relaciona estrechamente con las necesidades humanas, cuya conducta es motivada por necesidades básicas y universales que requieren satisfacción.

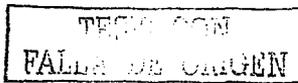
El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad, cuando alguien está motivado se esfuerza más. Una necesidad significa cierto estado interno que hace que determinados efectos sean atractivos. Una necesidad no satisfecha provoca tensión que estimula los impulsos dentro de un individuo. Motivar es un proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basados en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione"

El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en ellas todos los días.

Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de las organizaciones son inalcanzables, a menos de que exista un compromiso permanente de los miembros de la organización.

Los supuestos básicos de los procesos de motivación en las organizaciones comprenden por regla general, que la motivación es algo bueno, que es pasajero y escasea en las organizaciones. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes pueden incorporar en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

Existen muchas teorías de la motivación. Cada una pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser.

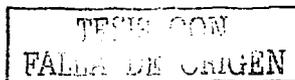


### 1.3.1 Teorías de la motivación

Las tres teorías fundamentales de la motivación se resumen en la siguiente tabla (Tabla IV)

**Tabla IV. Teorías fundamentales de la motivación.**<sup>4,31</sup>

Modelo Tradicional	Modelo de las relaciones humanas	Modelo de los recursos humanos
<b>Supuestos</b>		
<p>1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayor parte de las personas.</p> <p>2. Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.</p> <p>3. Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad autodirección o control de sí mismas.</p>	<p>1. Las personas se quieren sentir útiles e importantes.</p> <p>2. Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.</p> <p>3. Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.</p>	<p>1. El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer.</p> <p>2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.</p>
<b>Políticas</b>		
<p>1. El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.</p> <p>2. El gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas repetitivas, fáciles de aprender.</p> <p>3. El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.</p>	<p>1. El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.</p> <p>2. El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.</p> <p>3. El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.</p>	<p>1. El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.</p> <p>2. El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo de su capacidad.</p> <p>3. El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.</p>
<b>Expectativas</b>		
<p>1. Las personas pueden tolerar el trabajo si el sueldo es decente y el jefe es justo.</p> <p>2. Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.</p>	<p>1. Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias satisfará sus necesidades básicas de pertenencia y sentirse importantes.</p> <p>2.- La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente".</p>	<p>1. La expansión de la influencia, la autodirección y el control de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.</p> <p>2. La satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.</p>

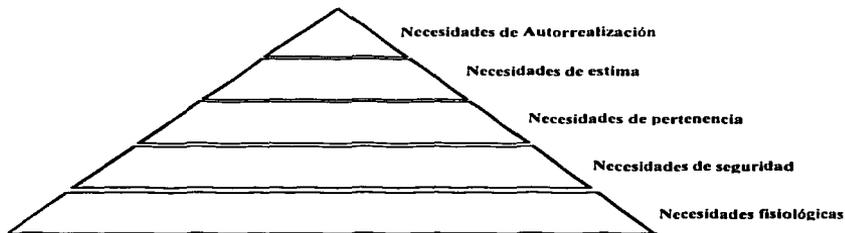


Una de las teorías más importantes y de una mayor tradición en las investigaciones sobre motivación es la teoría de las necesidades, en esta se concentra todo aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. En la práctica la teoría de las necesidades trata de la parte que tiene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades.

De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora.

Quizá la teoría de las necesidades de Maslow\*\*\* es la que mayor atención ha recibido por los gerentes. Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. (Fig. 1)<sup>5, 7, 25, 28, 31</sup>

**Fig. 1. Pirámide de Maslow que representa la jerarquía de las necesidades.**



Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominantes, o poderosas, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus

---

\*\*\* Abraham, Maslow. Creador de la jerarquía de las necesidades, apareció por primera vez en su obra "Motivation and Personality" (New York, Harper & Row, 1964)

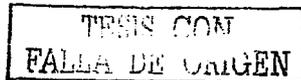
experiencias recientes. A partir de las necesidades físicas que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que las personas descen satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad son inherentes al ser humano dado su naturaleza, y son primordiales para pretender cubrir las siguientes necesidades de la pirámide. Cada persona dentro de su ámbito laboral tendrá la necesidad de cubrir esas necesidades, como comenta Maslow "el orden en que el hombre trata de satisfacer estas necesidades puede cambiar y a veces aun las básicas se postergan por satisfacer alguna meta superior".<sup>5</sup>

La persona se sentirá motivada dependiendo de la meta deseada dentro de la empresa y la necesidad que ésta llegue a cubrir; esta motivación se pueden dividir en: motivación de logro y motivación de poder. A continuación se consideran las características de estos tipos de motivación.

### **1.3.2 Características de la persona con motivación de logro.**

- ✓ Acepta tanto el éxito como el fracaso de lo que se hace.
- ✓ Le gusta tomar riesgos moderados, no le gustan los obstáculos excesivos ni las tareas demasiado fáciles.
- ✓ Quiere saber el resultado de sus esfuerzos.
- ✓ Tiende a persistir frente a la adversidad.
- ✓ Aprende de sus errores y fracasos.
- ✓ Es innovador y creativo
- ✓ Cada tarea del presente la toma como preparación para el futuro (aunque sea insignificante).
- ✓ Es activo, inquieto y con iniciativa.
- ✓ Es flexible.



- ✓ Tan pronto como ha logrado una meta pone su vista en otra más difícil.
- ✓ Es enérgico, luchador, busca y disfruta el desafío.

### **1.3.3 Característica de la persona con motivación de poder.**

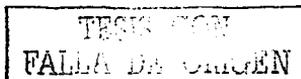
- ✓ Desea causar impacto, ser grande, ser importante y ser influyente.
- ✓ Tiende a adquirir símbolos de prestigio: Auto, ropa, accesorios etc.
- ✓ Lucha por manejar a los demás.
- ✓ Es narcisista, es sensible a cualquier cosa que dañe el amor que siente por sí mismo.
- ✓ Es improductivo para los demás, es productivo para sí mismo.
- ✓ Le es insoportable pensar que puede fracasar, no admite sus errores.

### **1.4 Productividad**

Existe una situación difícil con relación al mejoramiento de la productividad de la que se han percatado tanto economistas, ejecutivos, propietarios de pequeñas empresas y académicos. El descenso en el crecimiento de la productividad, es un problema económico en los últimos años, tan solo relacionado con otros problemas de interés como es la inflación. La preocupación por la tasa de crecimiento de la productividad puede ser una fuente de incremento en nuestra calidad de vida y una de las claves para la reducción de la inflación.<sup>30</sup>

Esto es, si el crecimiento en el producto real se considera esta formado por dos partes, aquella debida al crecimiento en la productividad, y otra al producto.

En nuestro momento histórico, la demanda de las empresas mexicanas se orienta



hacia una mayor conciencia de su vocación productiva. Hoy en día la globalización económica pone de manifiesto la movilidad del capital como elemento necesario del esfuerzo empresarial, lo que lleva a cómo ser más productivos y lograr hacer más con menos.

Solo en la medida en que la organización empresarial es productiva, es capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad, los empleados, proveedores, clientes y accionistas que la sostienen.

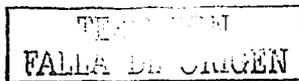
La productividad, si bien no debe situarse por encima de valores como el respeto, la calidad y el servicio que representan las necesidades de las personas que se relacionan con la empresa, se puede entender como un valor necesario y como un indicador fundamental de la capacidad y del éxito empresarial.

Dado su carácter económico, la productividad es medible en forma cuantitativa y esto facilita conocer la importancia que puede tener cada equipo de trabajo, y conocer la contribución a la rentabilidad de cada parte de la empresa. Por lo tanto se puede decir, que se entiende por productividad a la medición de eficiencia y calidad: siendo la calidad el grado en el cual un producto o servicio se ajusta a un conjunto de requerimientos. Y eficiencia es la capacidad de tratar de alcanzar los objetivos con los menores recursos posibles.

Por lo tanto, se entiende por productividad a la relación:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Productos (Ventas, costos, etc.)}}{\text{Recursos para producir el producto} + \text{Insumos o recursos para la corrección de errores}}$$

En el entorno nacional, el reto fundamental se expresa en términos de velocidad de cambio. Dichos cambios consisten en que se modifiquen las actitudes para poder integrarse al ritmo de la modernidad.



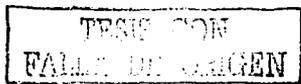
## **1.5 El Químico Farmacéutico como líder en la industria farmacéutica.**

Uno de los aspectos básicos que el químico farmacéutico debe cuestionarse en todo momento son los valores personales que sustenta, que dan sentido y coherencia en su vida laboral. Así como las industrias tienen ciertos valores estratégicos que son eje de su misión y política, el líder en este caso el químico farmacéutico debe tener valores similares a ella.

El líder en todo momento es expresión de sus ideales. Si el químico Farmacéutico quiere ser congruente consigo mismo deberá luchar por que los ideales que sostiene se vean plasmados en acciones concretas que influyeran las condiciones del entorno en que se desenvuelve. En este caso, esas acciones se traducirán en la aplicación de medidas que incrementen la productividad de la empresa, donde las decisiones que esté en posición de tomar, serán de suma importancia. Si no está en sus manos el decidir directamente las acciones que puedan solucionar el problema, sí puede, sin embargo, contactar a quien está en la capacidad de hacerlo y exponer la necesidad de dichos cambios. Es posible que se encuentre con la diferencia e incluso con la oposición de quienes puedan implementar las acciones, pero no por ello debe dejar de intentarlo. Abstenerse es no comprometerse.

El químico farmacéutico en la industria tiene la opción de decidirse a actuar y realizar cambios en el medio donde se desenvuelve, pero por otro lado, si existe la posibilidad, puede optar por colaborar en la industria que sea afín a sus valores donde tendrá la oportunidad, de nuevo con base en su capacidad, de colocarse en puestos de dirección y desde ahí tomar decisiones que convengan a la industria o compañía. Sería una ventaja el que se colabore en la industria considerando de antemano los conocimientos sobre los procesos farmacéuticos, es la acción en base a estos conocimientos e ideales lo que hará factible el liderazgo del químico farmacéutico.

Ser líder es actuar y comprometerse a la acción, es tener una política y actuar en consecuencia a ella. Por lo expresado anteriormente el químico farmacéutico tiene la



opción de decidirse a actuar y realizar cambios en el medio donde se desenvuelve para fomentar el liderazgo de las personas de su alrededor y por lo tanto de la empresa misma.

Cuando el químico farmacéutico se conoce y reconoce sus valores dentro de la empresa, puede aportar más con su trabajo a la industria farmacéutica. Así también para las empresas existe una declaración de principios, una misión fundada en determinados valores que dan sentido y fundamento a su acción como corporaciones.

Es con la misión de la empresa donde se establecen con claridad los propósitos a alcanzar, esto permite al personal enfocar sus esfuerzos de manera que se sustente el propósito general de la empresa.<sup>(18)</sup>

Al comprender esto el químico farmacéutico podrá entender y apreciar esos valores fundamentales de su empresa, se preocupará en consecuencia de que sean respetados y que las acciones que se tomen, colaboren con la misión establecida. Por ello es importante establecer sus propios valores pues de este modo se podrá saber si existe congruencia entre lo que se cree y aquello por lo cual laborará. Cuando así sucede se produce una sinergia ya que todas las personas enfocarán sus esfuerzos hacia metas comunes y la misión se asumirá no como algo que hay que cumplir sino como algo en lo que se cree y se está comprometido.

El liderazgo que podemos ejercer también es cultural y debemos comunicar y dar a conocer nuestros valores no solo con quienes tengamos a nuestro cargo sino con nuestros colaboradores y jefes. Si existe una coherencia entre la misión y los valores se manifestará positivamente en el recurso más valioso de la industria: el elemento humano.

## **2. Planteamiento del Problema.**

Actualmente, la globalización es un fenómeno que ha alcanzado a muchos países y por supuesto el nuestro; para mantener un nivel de competitividad, las empresas farmacéuticas mexicanas recurren a las herramientas administrativas y empresariales que promuevan el desarrollo continuo de la empresa, ligado a una calidad extraordinaria de productos y servicios.

La industria farmacéutica mexicana como las empresas del resto del mundo utiliza herramientas gerenciales que permiten su desarrollo y competitividad, dos de ellas son: el liderazgo y la motivación, utilizadas para inspirar la mejora continua, mantener el crecimiento de la empresa y el desarrollo de su personal.

Al aplicar las herramientas gerenciales y en específico el liderazgo y la motivación, una empresa puede competir con otras dentro y fuera del país, y así ligar estas dos herramientas en la consecución de las metas de la organización.

En este trabajo se presenta el uso de estas herramientas y los resultados obtenidos (rentabilidad y competencia) en la industria farmacéutica nacional.

### **3. Objetivos.**

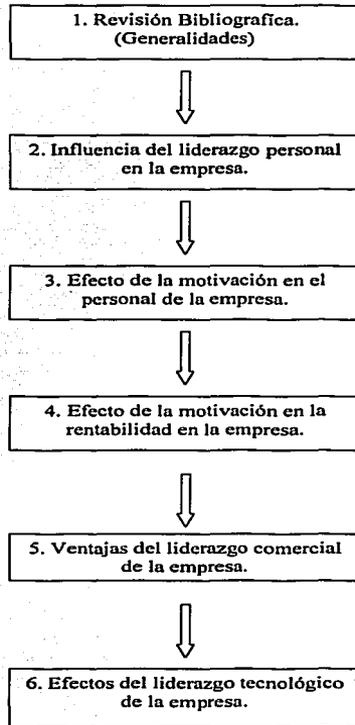
#### **1. General.**

- Comprobar la importancia del liderazgo y la motivación en la industria farmacéutica en México.

#### **2. Específicos.**

- Demostrar que el liderazgo y la motivación son herramientas gerenciales que permiten la competitividad.
- Establecer la relación entre el liderazgo y motivación, que permite alcanzar la mejora continua de la empresa y el personal.

#### 4. Metodología.



## **5. RESULTADOS Y ANALISIS.**

La obtención de información en las empresas no fue fácil, pues por razones de políticas internas se le considera confidencial.\* Se consulto en 4 lugares, de los cuales solo 2 proporcionaron la información condicional a respetar el anonimato

A continuación se presentan los resultados obtenidos en una empresa farmacéutica mexicana de prestigio:

Para demostrar que el liderazgo y la motivación son de gran importancia dentro de cualquier organización, es necesario realizar evaluaciones periódicas a sus colaboradores para determinar la situación laboral en la que se encuentran.

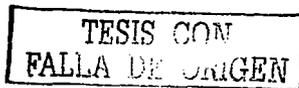
Las evaluaciones al personal incluyen varios parámetros como son comunicación respeto, lealtad, innovación y por supuesto el liderazgo y la motivación, lo que ellos llaman factores de éxito. Estas evaluaciones se complementan con las calificaciones de sus objetivos de rendimiento. Para alcanzar las metas (objetivos) la motivación es indispensable.

Las evaluaciones sirven además, para saber la situación real de cada persona y determinar según sea el caso, la necesidad de implementar cursos de capacitación.

En esta empresa farmacéutica, se observó que las evaluaciones realizadas a sus colaboradores son una herramienta fundamental para obtener un desarrollo óptimo de la empresa, además que abre todo un panorama para detectar sus puntos débiles o para reforzar sus puntos fuertes.

---

\* Aunque también hubo algunas en donde estas herramientas no se consideran importantes



Las evaluaciones están constituidas de la siguiente forma:

Todos y cada uno de los colaboradores de la empresa son evaluados individualmente ya sea por sus jefes inmediatos o por el departamento de recursos humanos. Existen muchas formas de evaluación y cada empresa cuenta con su propio sistema; así como la escala donde se asignan las calificaciones al colaborador. En esta empresa farmacéutica se asignan tres calificaciones:

E = Excede que equivale a 81 a 100 %

C = Cumple que equivale a 71 a 80 %

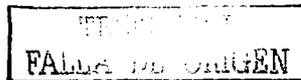
NC = No cumple que equivale 50 a 70 %

La razón por la cual se califica de esta forma, es para cerrar los rangos de calificación y ser mas estrictos, con la intención de obtener calificaciones objetivas que ayuden a la empresa a tomar decisiones correspondientes a sus intereses.

Las evaluaciones realizadas al personal dependen del puesto que este desempeñe dentro de la empresa, pero todas tienen en común, las evaluaciones de liderazgo y motivación.

Las evaluaciones llevan un orden específico que van del micro al macro de la empresa, esto es, se realizan evaluaciones individuales al personal, las calificaciones individuales se agrupan para obtener una calificación global del área de trabajo o departamento y a su vez se agrupan las calificaciones de las áreas y departamentos para conocer la calificación global de la empresa.

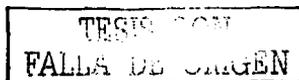
En estas evaluaciones se incluyen muchos parámetros que ayudan a conocer la situación real del colaborador dentro de la empresa y de cómo se desenvuelve dentro de sus funciones, algunos de los parámetros contemplados en la evaluación son:



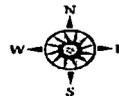
**Tabla V. Cuadro de calificaciones con frases descriptivas.**

	Excede	Cumple	No cumple
<b>1. Calidad del trabajo.</b> Considera precisión, minuciosidad y facilidad con la que su trabajo puede ser seguido por otros.	Preciso y capaz.	Pocos errores, buena calidad.	Trabajo descuidado.
<b>2. Cantidad de trabajo.</b> Considerar la cantidad de trabajo y prontitud con que lo termina.	Generalmente altos resultados.	Produce buen Volumen.	Resultados regulares.
<b>3. Confiabilidad.</b> Considerar si se puede tener confianza cuando se le da una tarea.	Completamente confiable.	Confiable.	Incierto no confiable.
<b>4. Conocimientos.</b> Considerar dominio de los requisitos del empleo obtenido por experiencia y educación.	Sobresaliente.	Mas que adecuado.	Inadecuado.
<b>5. Interés e iniciativa.</b> Considerar cantidad de interés en la posición y capacidad de pensar y actuar.	Muy interesado.	Frecuentes ideas nuevas.	Requiere mucha dirección.
<b>6. Cooperación.</b> Considerar capacidad de llevarse bien con los demás cumplir instrucciones.	Influencia favorable en los colegas.	Se lleva bien con los demás.	Indiferente.
<b>7. Habilidad.</b> Considerar habilidad para ejecutar un oficio distinto del propio y para aprender métodos nuevos.	Muy buen conocimiento de otras operaciones.	Buena habilidad y conocimiento.	Aprende lentamente.
<b>8. Relaciones públicas.</b> Considerar conducta general en el oficio y fuera de él, como se refleja en las relaciones públicas del departamento.	Modelo ejemplar para colegas y público.	Buena conducta y actitud en el empleo.	Conducta y actitud no satisfactorias.

A continuación se muestra un formato de evaluación a colaboradores dentro de la empresa.



**Empresa "X"**



**Proceso de Administración de Rendimiento**

**Información del empleado**

Nombre	Título del puesto	Empleado No.
Líder	Período de evaluación	Fecha del trabajo

**Objetivos de rendimiento**

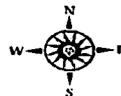
Los **objetivos de rendimiento** indican lo que se desea alcanzar. Sus objetivos deben estar alineados con los de la empresa e incluir los requerimientos específicos del puesto de trabajo y las expectativas del equipo. Asegúrese de tener en cuenta los requisitos legales y comerciales de su área.

Califique cada objetivo de rendimiento usando la siguiente escala:

- ⇒ Excede = el rendimiento excede las expectativas/objetivos; la persona estimula un alto rendimiento en los demás
- ⇒ Cumple = el rendimiento cumplió con las expectativas/objetivos
- ⇒ No cumple = el rendimiento no cumplió con las expectativas/fue inferior al esperado

Objetivos de rendimiento	Período	Evaluación			Comentarios
		E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	
	A mitad de año	E	C	NC	
	Al final del año	E	C	NC	

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



**Proceso de Administración de Rendimiento**

**Factores del Éxito de la empresa**

Los Factores del Éxito representan las Habilidades y Valores Compartidos necesarios para lograr la estrategia de la empresa. Los supervisores y empleados deberán trabajar en conjunto para comprender las prioridades de cada Factor del Éxito y comprender también cuál es el nivel de rendimiento apropiado para lograr ese éxito. Califique cada Factor del Éxito usando las definiciones y la escala de calificación adjuntas. Para mayor información sobre los Factores del Éxito de la empresa, consulte la descripción de los mismos.

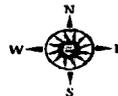
Calificación de los Factores del Éxito

**Domino** = un punto fuerte evidente, esta persona muestra constantemente un rendimiento ejemplar en esta área  
**Eficiente** = absolutamente competente en esta área  
**Oportunidad de aprendizaje** = área a mejorar con un mayor desarrollo y aprendizaje

Factores del Éxito	Periodo	Evaluación			Comentarios
<b>Demuestra Respeto e Integridad</b> Demuestra respeto hacia todas las personas; sigue las prácticas comerciales, los valores compartidos y la ética de la empresa; demuestra temple de convicción	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	
<b>Se Comunica Eficazmente</b> Comparte información abiertamente; escucha y valora las opiniones de los demás; comparte opiniones y establece una comunicación directa	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	
<b>Fomenta el Trabajo en Equipo</b> Fomenta la colaboración e integración en su equipo; demuestra capacidad de trabajo en equipo en diversas circunstancias; resuelve conflictos de manera constructiva a favor de los objetivos del grupo	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	
<b>Impulsa la Innovación y la Toma de Riesgos</b> Asume y hace frente a los riesgos; continuamente busca la mejor manera de satisfacer las necesidades del cliente; cuestiona el statu quo; piensa de forma innovadora	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	
<b>Obtiene la Lealtad del Cliente</b> Entiende las necesidades del cliente; aplica técnicas innovadoras para satisfacer los requisitos actuales y futuros del cliente; busca la satisfacción del cliente al 100%	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	
<b>Demuestra Liderazgo</b> Establece una dirección clara, unos planes coherentes con dicha dirección y evalúa el progreso según los planes	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	
<b>Desarrolla el Talento</b> Continuamente desarrolla con entusiasmo las capacidades propias y ajenas; motiva a los demás para alcanzar un alto rendimiento y un aprendizaje continuo	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	
<b>Demuestra Sentido del Negocio</b> Demuestra tener una visión global y buena capacidad de juicio; demuestra buena capacidad para solucionar problemas y tomar decisiones	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	
<b>Genera Valor Agregado</b> Obtiene resultados óptimos para la empresa; se concentra en las actividades que generan valor agregado	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	
<b>Otros</b> Competencia de Negocios/Funciones/ Especifica a su región (si corresponde)	A mitad de año	D	E	O	
	Al final del año	D	E	O	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Empresa "X"**



**Proceso de Administración de Rendimiento**

**Comentarios acerca del rendimiento**

Incluya comentarios adicionales sobre su rendimiento durante el periodo de evaluación.

Comentarios del empleado	
Comentarios del Líder	

**Calificación Total**

Excede

Cumple

No cumple

**Comentarios sobre la Discusión de la Evaluación**

Comentarios del Empleado	
Comentarios del Líder	

**Firmas**

**A mitad de año**

Empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Líder: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**A fin de año**

Empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Líder: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**No olvide incluir su plan de desarrollo para el próximo año.**

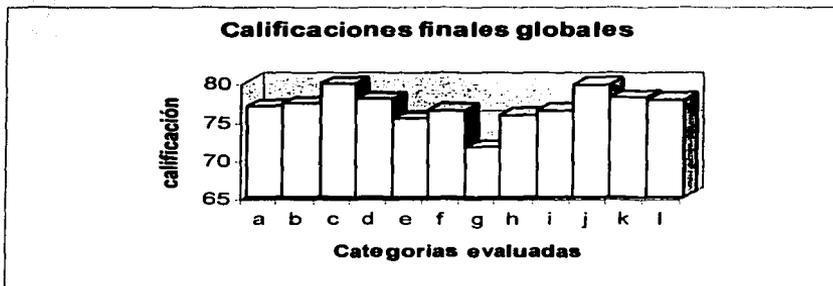
Plan de Desarrollo: \_\_\_\_\_

Cursos de Capacitación: \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Al término de la evaluación se grafican las calificaciones globales de los colaboradores, donde se pueden analizar los puntos débiles y los puntos fuertes. Así se obtiene información clara de cuales son los puntos que se necesita reafirmar y las acciones correspondientes.

**Fig. 2. Calificaciones finales globales respecto a las categorías evaluadas.**



En el caso particular del liderazgo y motivación las evaluaciones correspondientes de la empresa son importantes ya que en ella representa la situación individuo-grupo y el clima organizacional de la empresa, ya que de estos puntos se derivan algunas de las funciones mas importantes, como puestos gerenciales de bajo y alto nivel, toma de decisiones, entre otras; cómo poder cumplir metas establecidas y en ocasiones metas emergentes.

Una calificación alta de los colaboradores en las categorías evaluadas, implica que la empresa ha cumplido con sus metas y objetivos, por lo cual la empresa también tiene una calificación global buena, considerando esto los colaboradores “empujan” a la empresa para obtener un liderazgo comercial dentro del mercado.

Si todos y cada uno de los colaboradores de la empresa en sus áreas cumplen con una calificación alta, la empresa podrá aspirar también a un liderazgo comercial y

tecnológico. Estos dos tipos de liderazgo van de la mano ya que no se puede pretender ser un líder comercial si no existe la tecnología necesaria para serlo, y no se podría ser un líder tecnológico sin un mercado que respalde las inversiones dentro de las empresas.

Mediante el liderazgo comercial de la empresa, se busca la ventaja competitiva en un amplio segmento del mercado de la industria farmacéutica, provocando así que mediante las ventas, la empresa tenga liquidez, con el objeto de cumplir con las necesidades y metas establecidas.

En México existe información periódica de la situación de las empresas farmacéuticas donde se presenta su participación comercial en el mercado, así como su comportamiento frente a la competencia. (Tabla VI)

**Tabla VI. Líderes corporativos y otras divisiones. (2002)**

1 Pfizer&Pharmacia Pfizer Pharmacia Upjohn Searle Parke Davis	6 Bristol Myer Squibb Bms Antifecloso Mead Johnson Nutri Bms Sm Bms Farma Bms Cardiovascular Bristol Myers Otc Bristol Mead Johnson Farma Squibb	12 Merck Sharp Dohme Merck Sharp Dohme	22 Lab Grossman Lab Grossman
2 Roche Corp. Roche	7 Novartis Corp. Novartis Farma Sulpham Novartis Otc Ciba Vision Novartis Nutrition Novartis Otros	13 Bayer Corp. Bayer Cutter Ames Bayer Diagnost.	23 Liomont Liomont
3 Glaxosmithkline Co Glaxosmithkline Fa Glaxosmithkline Po Evans	8 Boehringer Ing.Co Boehringer Ing Far Scher.Boehringer Ing Otc	14 Senoalain Senoalain	24 Schering Mexicana Schering Mexicana
4 Schering Plough C Plough Essex White S Farma Scheramex Key Farma Undra Onco Blotec Sp Scher.Plough Gener	9 Home Products Corp Wyeth Whitehall Robins	15 Altana Pharma Altana Pharma	25 Armstrong Armstrong
5 Aventis Pharma Aventis Pharma	10 Janssen-Cilag Janssen-Cilag	16 Lilly Lilly	26 Silanes Corp. Silanes Berzellus Cpm
	11 Abbott Abbott	17 Sanofi-Synthelabo Sanofi-Synthelabo Astrazeneca Corp. Astrazeneca Mycofarm Delt	27 Aplic.Tecnome Corp Carnot Laboratorios A.F. Aplic Tecnomedica:
		18 Merck Merck	28 Rimsa Rimsa
		19 Nestle Co Nestle Alcon Galderma	29 Organon Organon
		20 Sanfer Corp. Sanfer Homona	30 Procter&Gamble Co Procter Gamble Richardson Vicks

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El liderazgo comercial de estas empresas y sus divisiones puede ser representado por la cantidad de unidades vendidas en el mercado o por su ganancia neta, en cualquiera que sea esos datos indican el liderazgo alcanzado en el mercado y su comportamiento dentro del mismo. En algunos casos indica también la situación actual dentro de una empresa.

**Tabla VII.** Top. 15 de líderes corporativos en ventas de unidades en el mercado farmacéutico mexicano.

					Tamaño de Mercado (usd mm)	3,867	4,766	5,810	6,600	7,118	542
ranking					Cambio en %	23.23	21.92	13.59	11.64	10.95	
98	99	00	01	02*		1998	1999	2000	2001	2002*	Mensual
2	2	2	1	1	PFIZER & PHARMACIA	7.03	7.40	7.79	8.03	7.99	8.24
1	1	1	2	2	ROCHE CORP.	8.17	8.64	8.11	7.94	7.91	7.71
4	3	3	3	3	GLAXOSMITHKLINE CO	6.42	6.32	6.38	6.14	6.17	5.76
7	6	6	5	4	SCHERING PLOUGH CO	4.86	4.93	5.18	5.70	5.99	6.19
5	4	4	4	5	AVENTIS PHARMA	6.10	6.22	6.11	5.94	5.84	5.80
3	5	5	6	6	BRISTOL MYER SQUIB	6.52	5.99	5.67	5.29	5.22	5.12
6	7	7	7	7	NOVARTIS CORP.	4.96	4.86	4.87	4.86	5.02	5.10
8	8	8	8	8	BOEHRINGER ING. CO	4.69	4.66	4.68	4.72	4.52	4.40
9	9	9	9	9	HOME PRODUCTS CORP	4.14	4.44	4.31	4.20	4.05	4.25
10	10	11	10	10	JANSSEN-CILAG	4.08	3.86	3.79	3.75	3.78	3.73
11	11	10	11	11	ABBOTT	3.65	3.72	3.94	3.56	3.34	2.92
16	15	14	13	12	MERCK SHARP DOHME	2.05	2.04	2.35	2.67	2.89	3.05
12	12	12	12	13	BAYER CORP.	3.34	3.11	2.98	2.91	2.80	2.86
14	14	15	14	14	ALTANA PHARMA	2.12	2.18	2.35	2.40	2.51	2.62
13	13	13	15	15	SENOSIAIN	2.56	2.43	2.47	2.38	2.40	2.42
										IMS (U.S. DLLS)	Sep-02

\* MAT Sep-02

En la tabla VII se presentan las tendencias de liderazgo comercial de las empresas farmacéuticas en México se representan anualmente para observar el comportamiento, aunque puede analizarse mensual, bimestral o en el periodo de tiempo que se desee. Para fines de esta tesina se utilizó únicamente el comportamiento anual de las empresas. También se observa que el comportamiento de las empresas en México es diferente con respecto al comportamiento global (Tabla VIII). Es por ello que su liderazgo comercial en nuestro país es solo una muestra de su liderazgo ejercido en el mercado internacional,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

y que ello habla de los manejos corporativos de las empresas así como de sus políticas y objetivos.

**Tabla VIII. Top. 15 global de corporaciones Farmacéuticas.**

<b>ranking</b>	<b>Tamaño de mercado</b>	<b>US \$ BIL 364.2</b>
<b>1</b>	<b>Pfizer</b>	<b>26.5</b>
<b>2</b>	<b>Glaxo Smith Kline</b>	<b>25.6</b>
<b>3</b>	<b>Merck &amp; Co. (MSD)</b>	<b>18.8</b>
<b>4</b>	<b>Astra Zeneca</b>	<b>16.4</b>
<b>5</b>	<b>Johnson &amp; Jonson</b>	<b>16.1</b>
<b>6</b>	<b>Bristol-Myerssquibb</b>	<b>15.6</b>
<b>7</b>	<b>Novartis</b>	<b>14.4</b>
<b>8</b>	<b>Aventis</b>	<b>13.0</b>
<b>9</b>	<b>Pharmacia</b>	<b>12.1</b>
<b>10</b>	<b>Abbott</b>	<b>11.2</b>
<b>11</b>	<b>Wyeth</b>	<b>11.0</b>
<b>12</b>	<b>Lilly</b>	<b>10.5</b>
<b>13</b>	<b>Roche</b>	<b>10.3</b>
<b>14</b>	<b>Schering Plough</b>	<b>8.5</b>
<b>15</b>	<b>Takeda</b>	<b>6.4</b>

Para mantener un liderazgo comercial, todas las empresas farmacéuticas en México, tienen que desarrollarse y fomentar un liderazgo tecnológico dentro de sus propias empresas, para hacer frente a la fuerte competencia en el mercado. Este liderazgo tecnológico es impulsado por diferentes factores pero todos encaminados a lograr que la empresa cuente con los recursos necesarios para su propio crecimiento.

Al contar la empresa con equipo tecnológico de vanguardia, eleva los estándares de producción y de calidad, que propicia que la empresa mantenga un liderazgo tecnológico sobre las otras empresas.

También hay que considerar que una parte fundamental para ser un líder tecnológico, son las patentes con las que cuenta la empresa; estas provocarán que la empresa se mantenga a la vanguardia con respecto a la competencia. Las patentes tanto de procesos y de nuevas moléculas mantendrán a la empresa con un liderazgo tecnológico tal para competir con otras empresas farmacéuticas, ya que el beneficio para la empresa se observará en el lanzamiento de nuevos productos y servicios de alta calidad.

Ser un líder tecnológico ocasionará que otras empresas tengan la necesidad de superar o igualar la tecnología empleada por el líder, para poder competir, quizás algunas empresas dependiendo de su capacidad financiera puedan lograrlo, pero habrá otras que no puedan competir y quizás desaparezcan, creando así oportunidades de mercado para productos de la misma empresa líder e introducir al mercado sus medicamentos.

## **8. CONCLUSIONES.**

El liderazgo y la motivación son elementos de gran importancia en las relaciones humanas y laborales prácticamente en todos los ámbitos pero dentro de una empresa farmacéutica constituyen el motor que mueve al ser humano y su potencial creativo, y que conjuntamente con la comunicación, influyen directamente en las actividades productivas de la empresa.

Indudablemente conocer los beneficios que la aplicación del liderazgo y la motivación del personal dentro de la empresa farmacéutica es de gran relevancia pues influirá notoriamente en la productividad

Es importante comprender que el personal tiene que considerarse como recurso y no como un medio para alcanzar las metas y objetivos; inclusive algunas empresas consideran al personal como colaboradores, y así considerarse ellos se sientan parte del proyecto. Es necesario realizar evaluaciones periódicas al personal que permitan a la empresa conocer su situación y detectar los puntos débiles que afecten el entorno y el clima organizacional. De esta manera será posible ratificar o rectificar las estrategias de la empresa.

Al parecer hace algunos años el liderazgo y la motivación no fue considerada como primordial dentro de la industria farmacéutica de nuestro país. Hasta hace poco las cosas han venido cambiando y algunas empresas ya consideran estos puntos como vitales para poder cumplir sus objetivos y lograr metas en común.

Las evaluaciones periódicas del personal tienen que ser consideradas como parte del programa de mejora continua de la empresa, ya que esto permitirá que todos los colaboradores se comprometan con los objetivos y metas de la organización y ofrezcan un "plus", como consecuencia la productividad será cada vez mejor. Estas evaluaciones de liderazgo y motivación darán pie a las capacitaciones requeridas por el personal. La

capacitación tiene que ser considerada como una inversión, no como un gasto. Se propone que estas evaluaciones periódicas se realicen con un intervalo de tres meses, ya que con esto se busca que el personal se sienta a gusto dentro de la empresa y sienta que la empresa se preocupa por él, con esto el empleado se sentirá comprometido con la empresa.

Muchas empresas se preocupan por preparar empleados en el aspecto técnico pero no hay que olvidar su desarrollo humano; ya se ha comprobado que una persona que se siente bien dentro de la empresa podrá ofrecer mejor sus servicios y ser más competitivo en las tareas encomendadas. También es importante dar un seguimiento a los considerados líderes y su manejo de grupo, motivación etc.

El liderazgo y la motivación no son herramientas que puedan utilizarse por separado, se trata de dos herramientas que unidas pueden dar a la empresa grandes resultados y poder aspirar a ser un líder comercial y tecnológico, para hacer frente a la competencia.

Al considerarse todos los colaboradores como parte fundamental de la organización, (esto es desde los obreros hasta puestos gerenciales) su trabajo dentro de ella será de mejor calidad, con lo cual las pérdidas serán cada vez menores, abatiendo costos, la empresa será capaz de invertir en productos y servicios, adquirir nueva tecnología e invertir en nuevas estrategias de mercado, todo ello para lograr un liderazgo comercial y tecnológico.

Por lo tanto para que la organización pueda cumplir con su misión, objetivos y metas, es necesario tener bases sólidas, y esto solo se logra contando con el personal motivado y líderes en lugares clave, aunado a sus conocimientos y experiencia e inculcar en ellos el liderazgo y la motivación. Solo así la empresa podrá aspirar a lograr ser un líder comercial y tecnológico.

## **9. BIBLIOGRAFÍA.**

1. Arias Galicia F. Administración de los recursos humanos. Ed. Trillas. 10ª impresión. México. 1980.
2. Celorio Benito. Conceptos de motivación. Ed. IPADE. México. 1998.
3. Cicero Hernández, J. Liderazgo en la productividad de las empresas. Tesis profesional. Facultad de Química. UNAM. México. 2001.
4. Crosby, Philip B. Los principios absolutos del liderazgo. EUA. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996.
5. Dessler, Gary. Organización administración. EUA. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. México. 1996. Páginas 149-221.
6. Dubrin. A Fundamentos de administración. EUA. International Thomson Editores. 2000. Páginas: 263 -320.
7. Gannon. M. Administración por resultados. EUA. 2ª. Edición. Editorial CECSA. 1994. Páginas: 238 - 297.
8. Gido, J; Clements J. Administración éxitos de proyectos. EUA. International Thomson Editores. 1999. Páginas: 87 - 89; 119 - 120.
9. Goetsch, David L. Industrial Supervision in the age of high technology. Ed. Mcmillan Publishing. EUA. New York. 1992.
10. Gómez Velasco M. La planeación táctica y estratégica: su importancia y sus características en la empresa privada y pública de México. UNAM. Facultad de Química. 1995.
11. Hermida, J; Serra, R; Kastik, E; Administración y estrategia ( Teoría y Practica ). Argentina. 4ª. Edición. Ediciones Macchi. 1992. Páginas: 71 - 84.
12. Herrera Moreno I. Liderazgo en acción. Tesis profesional. Facultad de Química. UNAM. México. 1998.
13. Kottler , John P. Una Fuerza para el cambio, en que se diferencian liderazgo y dirección. Ed. Díaz de Santos. Madrid. España. 1992.
14. Kouses, J. M; Posner B. The leadership challenge. Ed Jossey- Bass. San Francisco, Ca. EUA. 1997.

15. Lester A. Digman. *Strategic Management: concept and decisions, cases*. Ed. Richard Irving. EUA. 1996.
16. Mercado, S. *Administración aplicada ( Teoría y practica )*, Segunda parte. México. Editorial Limusa S.A. 2001. Páginas: 583 – 604; 673 – 731.
17. Miklos T; Tello Ma. Elena. *Planeación prospectiva: una estrategia para el futuro*. Centro de estudios de prospectiva de la fundación Javier Barros Sierra A.C. y Ed. Limusa. México. 1991.
18. Morrisey G. *Pensamiento estratégico*. Ed. Prentice Hall hispanoamericana S.A. México. 1991.
19. Murray W; Bernstein A. *The making of strategy*. Cambridge University Press. EUA. 1995.
20. Payne R; Copper C. *Grupos de trabajo en organizaciones*. Ed. Limusa. México, 1996.
21. Pinto Segura R. *Liderazgo del jefe inmediato en la industria química*. Tesis profesional. Facultad de Química. UNAM. México. 1992.
22. Porter, Michael. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. CECSA. México. 1996.
23. Reddin W. J. *Efectividad gerencial*. Ed. Diana. 6ª impresión. México. 1985.
24. Robbins. Stephen. N. *Fundamentos de Administración ( Conceptos y aplicaciones )*, EUA, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996. Páginas: 287 -333.
25. Robbins. Stephen. N. *Comportamiento organizacional*. EUA. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. 1996. Páginas: 210 – 288 ; 410 – 447.
26. Robbins. Stephen. N. *Administración ( Teoría y Practica )*, EUA, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1994. Páginas: 487 - 550.
27. Ross , J. *Principios de calidad total*. ED. Diana. México. 1995.
28. Rugman. A; Hodgetts. R. *International business ( A strategic management approach )* USA. International Edition. McGraw Hill Inc. 1994. Páginas: 322 –347.
29. Sañudo, M. *Motivación: un análisis de sus diferentes enfoques relacionados con la empresa*. Tesis profesional. Facultad de Química. UNAM. 1997.
30. Serratos Estañol P. *Motivación como elemento para incrementar la productividad en empresas químicas*. Tesis profesional. Facultad de Química. UNAM. México. 1999.

31. Stoner, James. A.F. Administración, EUA, Prentice may Hispanoamericana S.A, 1996. Páginas: 482 - 542.
32. Thomas J; Waterman Robert Jr. En busca de la excelencia. Ed. Lasser Press. México. 1982.
33. Trista B; Hernández R. Temas sobre dirección y administración académica. UAM - Xochimilco. México. 1992.
34. Vélez Tinoco M. Motivación como recurso organizacional clave sector químico. Tesis profesional. Facultad de Química. UNAM. México. 1998.
35. Yoder D. Manejo de personal y relaciones industriales. Ed. CECSA. 7ª impresión. México.1982.