



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 092, AJUSCO**

**L I C E N C I A T U R A E N**  
**ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**DISEÑO Y OPERACIÓN DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN MATERIA**  
**DE REGULACIÓN SANITARIA**

**“ESTUDIO DE CASO DE LA OPERACIÓN DE TENEDORA GOLD 2013-2014,**  
**MÉXICO D.F.”**

**T E S I S**

**Que para obtener el título de:**

**L I C E N C I A D O E N A D M I N I S T R A C I Ó N**  
**E D U C A T I V A**

**P R E S E N T A:**

**TAYDE SÁNCHEZ ROARO**

**ASESORA DE TESIS: MTRA. MARÍA DEL CARMEN TREVIÑO CARRILLO**

**México DF 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por darme fe y fuerzas a lo largo de mi carrera y hasta ahora al verla concluida.

### **A MIS PADRES**

Por cada esfuerzo realizado durante todos mis estudios, por su apoyo, confianza, amor, dedicación, por cada regaño y por el maravilloso ejemplo de padres.

### **A MI ESPOSO**

Por su gran amor, apoyo, entereza, paciencia y por sus buenos consejos.

### **A MI HERMANO**

Por quererme tanto y por su apoyo.

### **A MI FAMILIA**

Por echarme porras siempre, por confiar en mí, por usarme de ejemplo y por quererme tanto.

Mi Mape, Celia y Felix por ser los mejores abuelos.

Juan, Edgar y Yary por ser mi ejemplo.

Mi Martha que tanto me quiere, por su apoyo y su ejemplo.

Mi médico y tío Héctor por sus atenciones y su cariño.

### **A MI DIRECTORA DE TESIS**

Gratitud por su asesoría y confianza en mí.

**¡GRACIAS TOTALES!**

<b>1. PROTOCOLO</b> .....	4
<b>2. INTRODUCCION</b> .....	8
<b>3. CAP.I ANTECEDENTES DE TENEDORA GOLD</b> .....	11
3.1 Contexto.....	11
3.2 Normatividad .....	13
3.3 Diagnóstico.....	15
<b>4. CAP. II PERFIL DE PUESTOS Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA TENEDORA GOLD</b> .....	16
4.1 EL ANALISIS DE PUESTOS Y SU IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA.....	17
4.2 LA DESCRIPCION DE PUESTO .....	19
4.3. ANALISIS DE PUESTOS .....	22
<b>4.4 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....	26
<b>5 CAP.III LOS MANUALES EN LA ORGANIZACION</b> .....	29
5.1 Manual de Organización .....	29
5.2 Manual de Inducción al puesto .....	30
5.2.1. Recursos Humanos .....	31
5.2.2. Asistente .....	31
5.2.3. Técnico ensamblador .....	32
<b>6 CAP. IV CAPACITACION DE TENEDORA GOLD</b> .....	33
6.1 Definición de Capacitación.....	34
6.2 Antecedentes de la Capacitación en México.....	34
6.3 La Detección de Necesidades de Capacitación.....	36
6.4 Contenido de un informe de DNC .....	37
6.5 La importancia del diseño y operación de una empresa de capacitación en la empresa Tenedora Gold.....	39
<b>7 CONCLUSIONES</b> .....	40
<b>8 BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE CONSULTA</b> .....	42
<b>ANEXOS</b> .....	43

## **1. PROTOCOLO**

### **OBJETIVO GENERAL**

Reconocer el papel que juega un Administrador Educativo en la creación de planes, manuales y perfiles enfocado a la capacitación propiciando así una sana relación de la empresa con la autoridad reguladora.

- Conocer el papel que juega un Administrador Educativo en la creación de un Instituto de Capacitación.
- Lograr que la calidad de los conocimientos adquiridos en el Instituto, establezca y conserve una sana relación de la empresa con la autoridad reguladora

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- El papel de un Administrador Educativo en un Instituto de Capacitación.
- Determinar las necesidades reales de capacitación del personal responsable de la empresa.
- Detectar las competencias y desempeños del personal responsable.
- Identificar las perspectivas de contratación para la puesta en marcha del Curso de Capacitación.

## MARCO TEÒRICO CONCEPTUAL

En el presente trabajo de experiencia laboral, pretendo mostrar los conocimientos que como Administradora de la educación adquirí en la carrera en el área de capacitación, también habiendo tomado un curso de Reclutamiento y Selección de personal y un diplomado en Pruebas Psicológicas.

Para entender y explicar el objeto de investigación de este trabajo, se requirió revisar fundamentalmente literatura crítica y actual, tomando en cuenta a los principales teóricos de la Administración como base importante de una organización:

“Frederick W. Taylor (Implementando la Teoría Científica), y Henri Fayol (La Teoría Clásica). Tomando la premisa de Taylor "la racionalización del trabajo operario", y la de Fayol "aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas".<sup>1</sup>

Otras teorías que sustentan a la Administración del Personal es la Teoría estructuralista, de Etzioni, Thompson, quienes sostenían el enfoque de la organización.

Requerimos del estudio de la Administración de las Relaciones Humanas, Teorías del comportamiento organizacional donde se resalte la base que es la motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo, procesos fundamentales para la realización del presente trabajo. Y resaltar como base a la Capacitación como eje primordial.

Por su parte, según Roberto Pinto “la Capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa. La Capacitación se basa

---

<sup>1</sup>CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Edit. Mac Graw Hill. Pág. 48 -70.

en una filosofía donde considera, la persona tiene necesidades múltiples y que no es solamente el ingreso económico, también es importante para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.”<sup>2</sup>

Por otra parte Roberto Pinto nos describe una distinción entre la Capacitación para el trabajo y en el trabajo, de la siguiente manera:

- **“Capacitación para el Trabajo:** Es de carácter escolarizado, refiriéndose a la enseñanza- aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo.
- **Capacitación en el Trabajo:** Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño.”<sup>3</sup>

Aunado al tema capacitatorio se revisó a Jaime Grados con Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción de personal, donde el reclutamiento es “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”<sup>4</sup>

Para Chiavenato, Idalberto, lo define como “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”<sup>5</sup>

Con ello la primera premisa que nos marca el autor vamos a adquirir esa Capacitación antes de ingresar a un trabajo, es decir, nos Capacitamos antes de nuestro ingreso a cualquier área laboral, y en la segunda premisa es cuando la empresa de acuerdo a La Ley Federal del Trabajo “Artículo 153-A- Tiene la

---

<sup>2</sup> PINTO Villatoro, Roberto. “Proceso de Capacitación”. Edit. Diana. 1992 Pág. 11.

<sup>3</sup> Ibídem Pág. 27.

<sup>4</sup> Grados Espinoza, Jaime A. Reclutamiento, Selección, contratación e inducción del personal, México , El Manual Moderno (3ª. Ed.) 2003, p. 209

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. Administracion de Recursos Humanos, Colombia, Mc Graw-Hill (5ª-Ed.) 2000 p.208

obligación el patrón le proporcione al trabajador capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida y productividad.”<sup>6</sup>

## **METODOLOGÍA**

Para realizar este trabajo de titulación se utilizará el Método Descriptivo- Exploratorio

“La descripción supone la observación sistemática y la catalogización de componentes de un sistema natural en una manera que puede ser utilizada y replicada. La descripción comúnmente usada como un método de investigación para explicar sistemas naturales únicos o eventos del pasado.”<sup>7</sup>

Por lo tanto en mi trabajo, me apoyare en el Método Descriptivo, el cual se utilizará para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, los resultados de las observaciones, recopilando y presentando sistemáticamente, datos para mostrar una idea clara y descriptiva de una determinada situación o evento.

## **HIPOTESIS**

- Las Instituciones de Capacitación, cumplen con el papel o propósito de proporcionar y actualizar el conocimiento para un mejor desarrollo del personal.
- Las Instituciones de Capacitación, cuentan con un modelo adecuado para la Detección de Necesidades de Capacitación.
- No se conocen las Necesidades de Capacitación que demanda el Factor Humano para la adecuada protección de riesgos sanitarios.
- Que tanta relación hubo entre la administración de la Capacitación y la Regulación Sanitaria.

---

<sup>6</sup> TRUEBA Urbina, Alberto; Trueba Barrera Jorge. “Ley Federal del Trabajo”. Edit. Porrúa. 2008 Pág. 94.

<sup>7</sup> AGUDO Arroyo, Yolanda; Vallejos Izquierdo, Antonio Félix; Ortí Mata, Mario. “Métodos y técnicas de Investigación Social”. Edit. FCE. Pág. 45.

## 2. INTRODUCCION

Las posibles consecuencias tóxicas del uso de algunos medicamentos, generan especial preocupación entre los pacientes, los médicos prescriptores, los dispensadores y las autoridades reguladoras, ya que las reacciones adversas son una causa importante no solo de consulta médica sino también de ingreso hospitalario, e incluso puede llevar hasta la muerte del paciente.

El uso de medicamentos varían mucho entre los países, por razones económicas, étnicas, culturales, así como por la carga de morbilidad, la dieta, el nivel de desarrollo del país y el sistema de regulación de los medicamentos; por tanto, las decisiones concernientes a la efectividad y la seguridad han de considerarse en el contexto específico de cada país y en ese sentido, la vigilancia de la seguridad y efectividad de los medicamentos debe ser una prioridad de la salud pública.

En América Latina y el Caribe, la farmacovigilancia presenta las mismas deficiencias que en los países desarrollados: notificación redundante de efectos adversos ya conocidos; conflictos de intereses debidos a las vinculaciones entre prescriptores y dispensadores por un lado y la industria farmacéutica por el otro; falta de motivación por parte de los profesionales de la salud para cumplir con las notificaciones. Deficiencias a las que se añaden los sistemas de salud inequitativos y poco solidarios; elevados porcentajes de población sin acceso al sistema de salud ni a la asistencia sanitaria; escasa interacción directa entre los pacientes y los profesionales de la salud, lo que fomenta el empleo de “remedios caseros” basados el uso de hierbas medicinales que escapan a procedimientos industriales de manufactura y control.

En los últimos años los medios de comunicación masiva, han fomentado la “medicalización”, induciendo al uso de medicamentos para “síntomas menores”, o

simplemente para “mejorar la salud”. Lo cual ha producido e incrementado la aparición de reacciones adversas, en su mayor parte prevenibles y evitables, y que pueden ser causa de muerte o discapacidad, o bien prolongar la hospitalización.

Debido a esta problemática, la empresa donde colaboro, se encarga de dotar de todas aquellas herramientas básicas e indispensables a la empresa matriz en Regulación Sanitaria, creando instituciones capacitadoras que resuelvan las necesidades que van surgiendo.

Pero había una problemática, no tenían al personal adecuado para realizar las actividades, contaban con grandes especialistas sin embargo no explotaban sus conocimientos y así mismo tenían gente a la que le hacía falta saber algunos temas, motivos por los cuales la empresa no tenía mayor evolución, problemas de personal y falta de actualización; es decir, no estaba bien Administrada el área de Recursos Humanos.

Como Administradora Educativa me dieron a la tarea de crear manuales de inducción, manuales administrativos, así como los perfiles de puesto para tener al mejor personal calificado dentro de la empresa capacitatoria, para que, por si sola pueda operarse en el Ramo de la Regulación Sanitaria y tema de la salud. Adecuarla con las competencias necesarias de acuerdo al perfil del personal en los tres niveles, ejecutivo, administrativo- técnico y operativo.

De primera instancia sabemos que la Administración es” la dirección racional de las actividades de una organización, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización”.<sup>8</sup>

Como Administradora de la Educación es necesario destacar que la administración va de la mano de la educación para complementarse en uno solo.

---

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. Tercera edición. Mc Graw Hill. 2006 P.P. 2

“La Administración Educativa es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimiento. Cuéntanse entre ellos las instalaciones en las que se imparte la enseñanza, los recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros, la ubicación territorial geográfica de los centros educativos, la planeación de la práctica educativa, el control del proceso de enseñanza-aprendizaje, la armonía de los recursos y procesos, etc.”<sup>9</sup>

Así bien como profesional en la materia, un Administrador Educativo, se encarga de participar en la definición, organización y ejecución de programas para la mejora de una organización.

De tal forma que el vacío en el ámbito educativo y laboral sobre los mecanismos que obligan a ocuparse de la regulación de los riesgos para la salud y la protección del medio ambiente, asociados a los avances de la ciencia y la tecnología, requieren que toda organización empresarial cuente con recursos humanos altamente capacitados para el logro de los objetivos establecidos, mejorando el desarrollo profesional encaminado a un alto nivel de competitividad.

---

<sup>9</sup> BECERRIL, Palma, María Elena (2006). “Caracterización de la Administración Educativa”. En memoria del III Encuentro Nacional y X Regional de Investigación Educativa. Tuxtepec. Oaxaca. Mex.

### **3. CAP.I ANTECEDENTES DE TENEDORA GOLD**

#### 3.1 Contexto

En el 2011, se creó una empresa que se dedica a atender las necesidades de la regulación sanitaria, apoyando en su labor de consultor a grandes laboratorios a cubrir los requisitos para obtener permisos y licencias de registros de medicamentos y dispositivos médicos ante la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris); en estos años, la demanda ha subido notablemente por eso es que surge la necesidad de crear nuevas empresas que se especialicen en ramas nuevas y sean el apoyo para las nuevas necesidades.

En la segunda mitad del año 2013, surgió la necesidad de tener una empresa que se encargara de detectar las deficiencias y carencias en la empresa matriz, que con las nuevas tecnologías, investigaciones y con el paso de los años debiese actualizarse para cubrir las necesidades que día a día se tienen en materia de Salud.

Tenedora Gold como incubadora de negocios, un grupo de profesionales en materia de regulación sanitaria y temas de la salud, se encarga de cubrir estas deficiencias creando nuevas micro empresas que faciliten el desarrollo óptimo de la matriz sin necesidad de recurrir a empresas externas; llegando así a ser un monopolio en materia de Salud.

El motivo de la creación de una nueva empresa que capacitara al personal de la organización, se da debido a la falta de especialistas, falta de organización y administración por parte de esta; para poder operar mejor a la empresa se decidió reorganizarla desde el organigrama.

Como Administradora Educativa, apoyo a la empresa a desarrollar los manuales administrativos, manuales de inducción a puesto, perfiles de puesto, reclutamiento de personal mediante OCC y batería de pruebas psicológicas. Dentro del último año de la carrera, en el área de capacitación, todos estos temas fueron vistos, la metodología, técnicas y bibliografía que lleve, me han ayudado a saber basar los procedimientos a situaciones reales, darle sentido educativo y pedagógico a cada manual de tal manera que se generen objetivos concretos y específicos sin llegar a los tecnicismos, desarrollar cada perfil para que en el proceso de reclutamiento, solo se obtenga al mejor personal calificado para lograr los objetivos en el menor tiempo. Así mismo, hacer manuales de inducción que a su vez capaciten y cubran las deficiencias de cada persona para cubrir el puesto designado siendo así la curva de aprendizaje en menor tiempo.

También dentro de Tenedora Gold, nos encargamos que cada manual de capacitación para cada nivel jerárquico, este hecho de tal manera que pueda ser manejado y entendido por cada persona, revisado por un grupo de expertos en la materia y de la mano con el Administrador educativo; evaluar el desempeño y a su vez realizar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en cada área para fortalecer cada vez más al personal y a la empresa, planear las capacitaciones a tomar y definir cuales se tomaran dentro de la empresa y cuales fuera.

Cada persona que toma dichas capacitaciones fuera de la empresa, realiza una presentación completa de lo visto, las presentaciones llegan a manos de expertos y encargados de capacitación, donde es revisada minuciosamente, editada si es necesario y después se genera un archivo donde estará disponible para todas las personas que lo requieran.

La empresa se interesa por cubrir las necesidades sanitarias del cliente, por ello se preocupan por que su personal sea altamente competente y por ello se creó un área de Reclutamiento y Capacitación, en la cual yo como Administradora de la Educación encabezo el área.

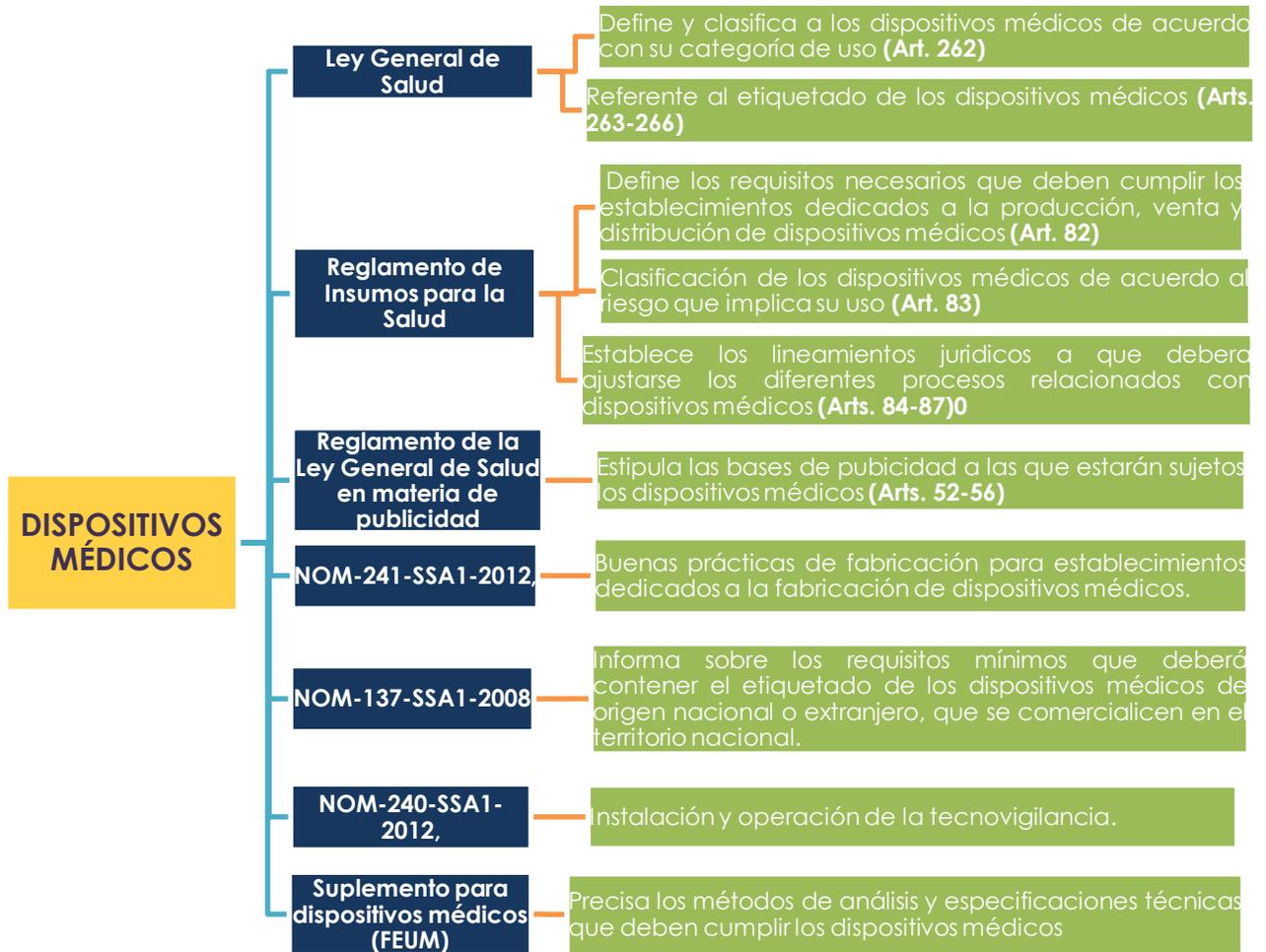
De esta manera la Empresa enfocara sus objetivos en capacitar a su personal lo mejor posible para que al ser enviados a los diferentes puestos, puedan ser lo mejor competentes posibles.

### 3.2 Normatividad

La normatividad de Tenedora Gold, se regula en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la ley general de salud, la farmacopea, Reglamentos internos de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris), así como las Normas del Diario Oficial de la Federación.

Para la correcta operación de la empresa todos los especialistas, deben conocer esta reglamentación, para no cometer errores frente a las autoridades sanitarias y tener éxito en los trámites.

Para los tramites que Tenedora Gold requiere, en este caso Dispositivos Médicos y Medicamentos, la reglamentación sufre un cambio, mismos que en un diagrama se



explican por sí solos.

# Marco Legal Medicamentos

<ul style="list-style-type: none"><li>* Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</li><li>* Ley General de Salud</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Reglamentos de Insumos para la Salud</li><li>* Farmacopea de los Estados Unidos Mexicanos y Suplementos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Normas oficiales:</li><li>- NOM 059 2013</li><li>- NOM 072 2012</li><li>- NOM 073 2005</li><li>- NOM 164 2013</li><li>- NOM 176 1998</li><li>- NOM 177 2013</li><li>- NOM 249 2010</li></ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Las normas que rigen a los Dispositivos Médicos son diferentes a los Medicamentos, ya que hay normas específicas para cada una de ellas.

## 3.3 Diagnóstico

La importancia de que estas empresas que apoyan a los laboratorios existan es que crezca la cultura en la industria farmacéutica y en materia de salud, que cada día haya mayores y mejores medicamentos en el mercado para las diferentes enfermedades a las que estamos expuestos los Mexicanos, que con la normatividad estemos más apegados a las leyes y se cumplan las reglas.

Estos organismos ayudan a la Cofepris de alguna manera y los trámites, modificaciones o renovaciones de registros sanitarios, el tiempo de espera para un trámite de este tipo se ha reducido hasta un 80% lo que demuestra la efectividad de estas empresas.

“El mercado de medicamentos de México se ubica entre los principales 15 a nivel mundial, siendo el segundo en América Latina. Actualmente su valor se estima en 161 mil millones de pesos. Por eso es tan importante incrementar la competitividad a través de los modelos en los que la iniciativa privada, colabora con las autoridades en beneficio de la sociedad mexicana”<sup>10</sup>

En el otro sentido, contar con una empresa donde su personal esté altamente capacitado y especializado y que constantemente se esté actualizando, es garantía de que será exitosa la organización.

En Tenedora Gold, se busca que se tenga una buena relación entre la autoridad-empresa-cliente, preparando a su personal para afrontar los retos.

#### **4. CAP. II PERFIL DE PUESTOS Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA TENEDORA GOLD**

---

<sup>10</sup> [www.pmfarma.com.mx/noticias/9339-fortalece-sector-salud-acceso-a-medicamentos-con-modelo-de-terceros-autorizados-nyce.html](http://www.pmfarma.com.mx/noticias/9339-fortalece-sector-salud-acceso-a-medicamentos-con-modelo-de-terceros-autorizados-nyce.html) (17-06-2014/ 14:54)

En este capítulo, se describirá el método impartido en Tenedora Gold, para seleccionar a su personal.

Surge de la necesidad de cumplir las expectativas de la organización, buscando al personal más capacitado para cubrir un puesto, para poder tener más éxito, menos rotación de personal y mayor calidad en el trabajo.

Debido a que no se reclutaba al personal adecuado para cubrir las vacantes, sino que se elegían al azar sin analizar sus curriculums, trajo consigo el bajo desempeño de la Tenedora y empresas anexas, no cubrían las expectativas del Director General y mucho menos las del cliente, haciendo más tardados sus procesos, entrega de trabajos desfasadas en tiempos y desorganización en el persona.

Era importante una reestructuración ya que en temas tan delicados como la salud, se requería de personal altamente capacitado, que no solo cubriera las expectativas de la empresa sino que tuviera experiencia en la rama farmacéutica, que tuviera hambre de seguir escalando a otros puestos y tener mayor conocimiento en temas regulatorios.

También era importante analizar el tipo de personalidad que como Químicos especialistas tienen, saber con qué fortalezas cuentan y a cuales habría que fortalecer, encontrarles el lado amable y también guiarlos para que le imprimieran sentido al trabajo.

#### **4.1 EL ANALISIS DE PUESTOS Y SU IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA**

En tenedora Gold, se despedía constantemente al personal porque no cubría con las necesidades del puesto, una misma persona realizaba diferentes funciones que de hecho no correspondían al puesto debido a la confusión de puesto-actividades-jerarquía y cada que llegaba alguien más a cubrir la vacante, era necesario volver a enseñar donde la curva de aprendizaje era de aproximadamente dos meses y esto generaba un ciclo vicioso de rotación de personal, difícil de capacitar, costoso y con pérdida de tiempo.

Como Administradora de la Educación, con apoyo del libro de Jaime Grados “Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal” así como de un curso que tome abalado por la escuela Mexicana de Psicología en Reclutamiento y selección de personal, se logró tener un método que permitiera lograr los objetivos mediante la determinación de los elementos que integran al puesto y así al momento de la contratación del personal tener éxito.

El punto de partida nos llevó a aplicar el proceso administrativo específicamente al puesto donde, en la **planeación** señalamos las metas hacia las cuales queríamos dirigir las actividades concretas para cada puesto, en la **Organización** se delegaron las actividades según los niveles jerárquicos, en la **Dirección** se crearon planes y programas a seguir con los objetivos que cada persona tendría que cubrir en cada puesto y finalmente en el **Control** nos dimos a la tarea de comparar los resultados reales con los que las empresa contaba en ese momento con los que después de aplicar este método se obtuvieron.

## 4.2 LA DESCRIPCION DE PUESTO

Fue la creación de un perfil de puesto donde claramente, se mostraron las características específicas que deseábamos según el nivel jerárquico, para posteriormente generar un análisis de puesto que complementara el perfil que deseábamos cubrir.

Para entender con mayor claridad, definamos perfil de puesto, entiéndase como perfil de puesto a la serie de requisitos y características generales que cubran las expectativas de la empresa para el cumplimiento de las tareas de dicho puesto. Bien sabemos que los trabajadores ocupan un puesto que no va acorde a sus aptitudes y trabajan a descontento, así como la deficiencia de un trabajador para realizar determinada función.

En Tenedora Gold, los perfiles de puesto fueron creados directamente del organigrama, donde se llevó a cabo un ardua tarea para poder saber qué objetivos se requería cubrir por puesto.

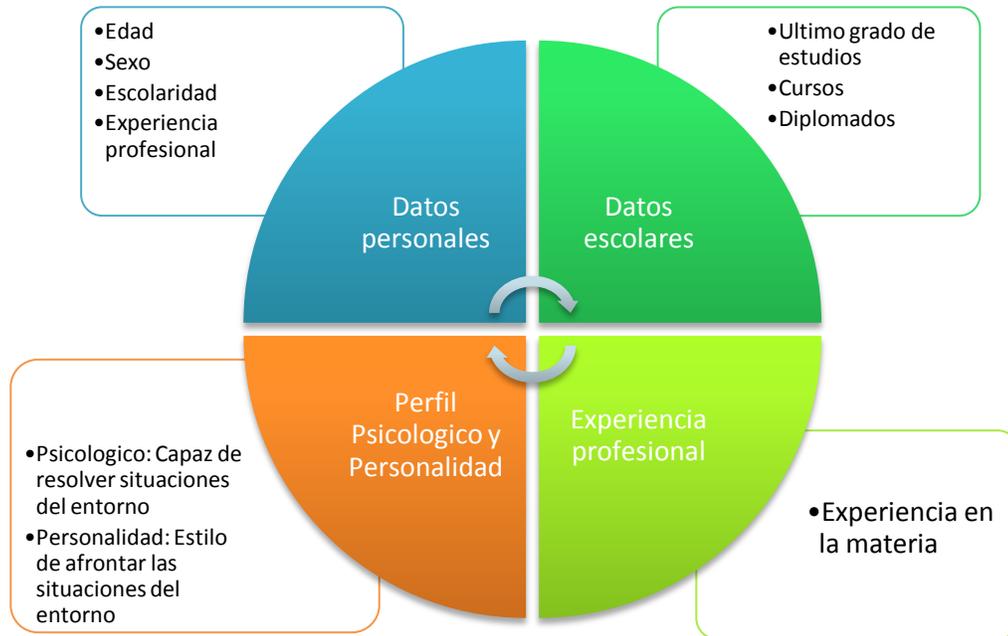
Un puesto de trabajo determina el rol que las personas juegan en la empresa, se puede definir como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal...”<sup>11</sup>

Un puesto de trabajo será el parteaguas y el primer paso de que queremos lograr los objetivos en una organización, será el que describirá las generalidades que requerimos, datos personales, escolares, experiencia laboral, perfil psicológico y de personalidad.

---

<sup>11</sup> Grados Espinoza, Jaime A. Reclutamiento, Selección, contratación e inducción del personal, México, El Manual Moderno (3ª. Ed.) 2003, p. 200

Un puesto de trabajo está formado por las siguientes características:



La descripción de un puesto es en sí una síntesis de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto, sin perder de vista los cuatro apartados.

Para poder tener una descripción del puesto acertada, se generó una base de datos en la empresa, se llevó a la tarea de preguntarle a cada trabajador que actividades desarrollaba, cuanto tiempo tardaba en ella y como es que las ejecutaba, así mismo esto se contrastó con la misión del jefe y lo que para él, significaba tener cada puesto, así como las actividades que deseaba obtener de cada persona.

Ya habiendo obtenido el perfil de puesto con las características específicas, se realiza un análisis de este mismo para poder complementar la información y ser aún más detallados pero ahora marcando las actividades específicas, diarias y

periódicas; para que así se pueda determinar quién es la persona más idónea para cada caso.

En el caso del departamento de Recursos Humanos, el perfil de puesto quedo de la siguiente manera:

<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escolaridad: Título de Licenciatura en Administración</li><li>• Edad: 30 a 40 años</li><li>• Sexo: Indistinto</li><li>• Experiencia: 2 años en el ramo</li><li>• Apariencia física: Excelente presentación</li><li>• Perfil Psicológico:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Juicio práctico</li><li>○ Tolerancia a la frustración</li><li>○ Excelente dominio de la palabra</li><li>○ Buenas relaciones interpersonales</li></ul></li><li>• Personalidad:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Confianza en sí mismo</li><li>○ Fluidez al hablar</li><li>○ Buena actitud ante el deber</li></ul></li><li>• Habilidades específicas:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Coordinar la capacitación de personal</li><li>○ Contratos y liquidaciones</li><li>○ Manejo de personal</li></ul></li></ul>
-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En la *descripción de puesto* nos referimos al objetivo general, lo que pretendemos lograr con metas y alcances, “Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.”<sup>12</sup>

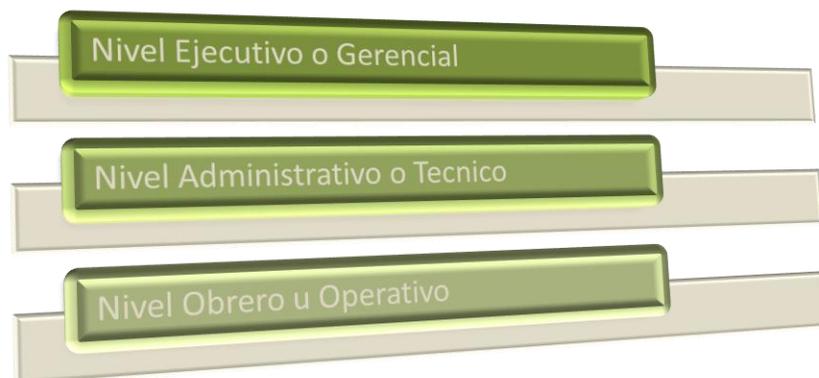
<sup>12</sup> <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html> 27-mayo-2014

Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas que deseamos que el trabajador ejecute, que reflejen lo que hace, como lo hace y los requisitos básicos, en Tenedora Gold nos dimos a la tarea de recopilar metodológicamente los datos de cada puesto para poder realizar una descripción.

### 4.3. ANALISIS DE PUESTOS

Dessler (1994) define el análisis de puestos como “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”<sup>13</sup>. Siendo así un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación.

Dentro de una misma empresa pueden existir una gran cantidad de puestos por ello es necesario agruparlos por nivel, y para poder definir un perfil, otra de las características es tener bien en claro qué lugar ocupa en el organigrama para así poderle designar un nivel a cada puesto y las diferentes características a evaluar, un organigrama está dividido en tres niveles, de los cuales



<sup>13</sup> Grados Espinoza, Jaime A. Reclutamiento, Selección, contratación e inducción del personal, México, El Manual Moderno (3ª. Ed.) 2003

El **nivel ejecutivo o gerencial**, es el nivel de puesto más alto dentro de una empresa, son aquellos que sus funciones son desempeñadas por personas que requieren estudios profesionales o pasantes, sus funciones están relacionadas con el liderazgo, control de grupos o desempeño de actividades que requieran la previsión y toma de decisiones.

Para el **nivel Administrativo o Técnico**, es un nivel intermedio dentro del organigrama se desarrollan actividades estándar, funciones técnicas, auxiliares y administrativas, en algunos casos llevan el control de personal y control de documentos.

Finalmente el nivel más bajo de una empresa es el **nivel Obrero u Operativo**, donde las funciones a desempeñar son meramente ejecutables.

Con estos tres niveles se puede designar con más claridad el tipo de perfil que uno desea así como también el perfil psicológico y el de personalidad, en el **ANEXO 1** se muestran las diferentes características según el nivel jerárquico de la empresa.

El análisis de puesto está compuesto por un breve puntuario de los datos generales, descripción genérica, actividades diarias y actividades periódicas que realiza cada persona en el desempeño de su rol, es importante señalar que cada nivel requiere de su propio análisis “El hombre adecuado para el puesto adecuado”.

Es decir que al juntar el Análisis del puesto con la Descripción del puesto, logramos obtenerlos requisitos que una empresa necesita en un puesto determinado.

Un análisis de puesto, es la técnica que ayuda a lograr los objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto, para aplicar esta técnica se requiere recabar los datos referentes al puesto, separar los elementos que

forman el trabajo y los que deberían formar este, y finalmente organizar el conjunto de resultados del análisis de puesto.

A continuación un ejemplo detallado del mismo

## **RECURSOS HUMANOS**

### Datos Generales



- Nombre del puesto: Recursos humanos
- Sección o área: Administrativa
- Categoría o nivel: Administrativo-Técnico
- Jerarquía y contacto: Depende del Director General
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto: Uno

### Descripción General



- Lleva a cabo el proceso administrativo aplicado al personal de la empresa así como controlar estrategias con respecto a las relaciones laborales, desarrollo de talento humano, planes de carrera, reclutamiento y selección de personal, capacitación laboral

### Actividades diarias



- Elabora y coordina los planes para la capacitación del personal.
- Se asegura de que la empresa cuente con el personal calificado y capacitado.
- Diseña y elabora programas de seguridad patrimonial, industrial y de salud de la empresa.
- Autoriza la compra de equipos de seguridad del personal.
- Participa en la rescisión de contratos y liquidaciones.
- Realiza modificaciones y mejora a la estructura organizacional.
- Mantiene actualizados los organigramas de la empresa.
- Elabora y controla los programas de administración a sueldos y salarios.
- Verifica que se cumplan con los requerimientos legales.
- Verifica el cumplimiento de las leyes y las normas de los órganos gubernamentales en materia de trabajo, seguridad y previsión social.
- Elabora reportes de accidentes laborales en la empresa.

### Actividades periódicas



- Negocia en forma anual los contratos colectivos de trabajo.
- Participa en cuentas de sueldos y salarios.
- Elabora un programa de protección a la salud del personal de la empresa.
- Evalúa y actualiza los cursos de adiestramiento.

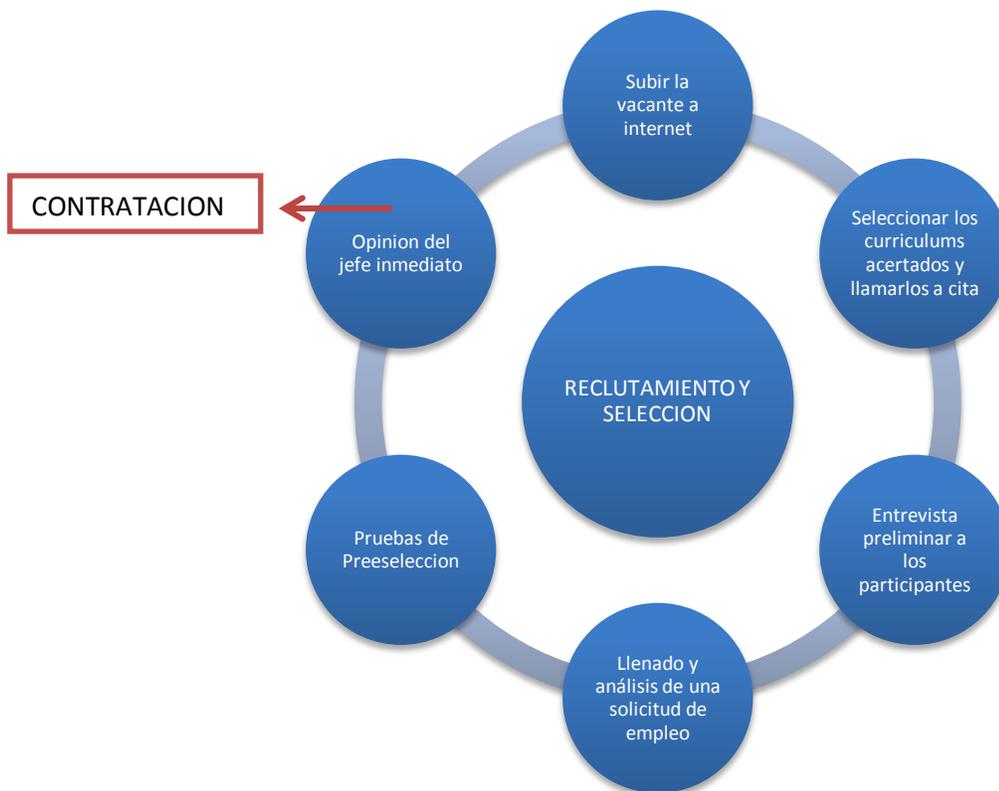
Cabe destacar que estas generalidades no se ponen en las vacantes de puesto sino más bien, son el referente y parteaguas de lo que tendrá que realizar el personal que ocupe el puesto.

Para que esta descripción del puesto pueda ser válida, se tiene que llevar a cabo conforme fue descrita, esto para poder cumplir con los objetivos y no se esté trabajando doble cayendo en contradicciones de roles.

#### **4.4 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de Reclutamiento y selección es mediante el cual se busca, obtiene y también se elige al candidato dentro de una gama de participantes cuyos curriculum y perfiles sean afines a lo que buscamos para el puesto a cubrir; a su vez se debe evaluar los rasgos personales y características de comportamiento para saber si el trabajador tendría éxito o fracaso en el empleo.

Dentro de Tenedora Gold, los procedimientos para reclutar al personal se basaban en dedazo o recomendados, la gran mayoría no lograron cubrir las expectativas del Director general, para poderle dar un giro a la empresa con un personal más capacitado y apto para desempeñar las labores del puesto, como Administradora de la Educación, me di a la tarea de verificar cuales eran las fallas y posteriormente a llevar a cabo el proceso de Reclutamiento de Personal, guiada con varios pasos, dentro de los cuales los aspirantes van saliendo de la competencia al no cubrir reglamentariamente con algún requisito; ya que si consideramos que el objetivo primordial de la administración de personal es conseguir y mantener la fuente trabajo eficiente, es el reclutamiento como tal la base para la obtención del primer objetivo. En el diagrama de abajo, se muestra con mayor claridad los pasos que se tomaron para llegar a la contratación del personal.



En el caso de Tenedora Gold, las vacantes son administradas desde una página web que se encarga de recolectar y publicar vacantes para todos los puestos, los CV llegan desde el momento que se postula la vacante en el internet, y es ahí donde comienza el proceso de reclutamiento.

Cuando se genera una cita con los interesados es importante checar desde su aspecto físico, su comportamiento al estar frente a las personas, su desenvolvimiento durante la entrevista, así como su manera de expresarse.

La solicitud de empleo es una gran ventaja dentro del proceso de reclutamiento ya que ahí nos podemos enterar de más datos personales del solicitante, datos que dentro de una entrevista podrían pasar por alto. La solicitud por si misma también nos entera de sus intereses, metas y antiguos empleos.

Cuando una persona cubre con los requisitos, es indispensable que se le realicen pruebas, van desde las psicológicas hasta una simulación de lo que serían las labores a desempeñar; estas pruebas no están demás ya que así aseguramos el desempeño y capacidades de los solicitantes, es verdad que nos lleva un poco más de tiempo y esfuerzo del estimado pero mientras más acertados seamos a la hora de poner a una persona en el puesto que deseamos, más oportunidades de tener éxito tendremos.

Al haber elegido a una persona para cubrir el puesto es indispensable que este mismo pase a una entrevista general con el jefe para el visto bueno.

El proceso termina al solicitarle una lista de papeles, darle las reglas generales de la empresa, así como los detalles de su ingreso.

A lo largo de dos meses se comenzaran a ver los resultados del puesto, para esa fecha ya debió haber aprendido la gran mayoría sino es que todos los procedimientos derivados de este mismo, es aquí donde se puede hacer una evaluación del desempeño, saber las áreas de mejora y si requiere capacitación.

## 5 CAP.III LOS MANUALES EN LA ORGANIZACION

Los manuales de puesto y manuales de capacitación son indispensables en una empresa ya que, con el primero le muestras al empleado lo que se tiene que hacer, los objetivos que se tienen que cumplir y construir un factor básico para la detección de necesidades de capacitación (DNC) así bien en el segundo, es una guía que le muestras al empleado como se operan los equipos con los que debe trabajar diariamente o bien las técnicas y procedimientos que debe aprender para realizar exitosamente su trabajo.

Sin embargo existen todo tipo de manuales en una empresa, los que están dirigidos a los directivos, administrativos u operativos; también hay manuales de procedimientos y manuales de operación.

Un manual se define como “Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.”<sup>14</sup>

Los manuales son importantes para la operación de una empresa ya que estos marcan a que dirección ir, así también cuando es reemplazado el personal estos mismos servirán para mostrarle al nuevo las funciones de la empresa y de su puesto.

### 5.1 Manual de Organización

Un manual de organización es aquel que nos identificara con la empresa a la que nos integramos o a la que formamos parte, se desglosará con detalle la misión, visión, valores, el organigrama para hacer de su conocimiento los niveles jerárquicos, los servicios o productos que ofrece la empresa, medidas de seguridad, así como los alcances obtenidos hasta el momento (con los nombres de los últimos clientes).

---

<sup>14</sup> <http://www.definicion.org/manual> 5/abril/2014

Un manual de organización, es un “Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación,...”<sup>15</sup>

Los manuales de organización son importantes para que la persona se identifique y tome el papel de un nuevo integrante a esa empresa, sepa para quien trabaja y cuál es el objetivo general de sus funciones.

## **5.2 Manual de Inducción al puesto**

Los manuales de inducción al puesto se generan por la necesidad de que cada empleado este enterado de las labores y se enrole en ellas, que como empresa Tenedora Gold desea que desempeñe, para así tener mayor éxito en sus operaciones; la importancia de estos también es para respetar el perfil de empleado y explotar su conocimiento específico. “Una persona para cada puesto”.

Los manuales serán la bienvenida a los nuevos ocupantes a realizar esas funciones, estos hablaran del objetivo general del puesto, las actividades específicas que deben realizar, también van de la mano de instructivos de operaciones donde según sea el caso si es necesario el manejo específico de un aparato o software, ahí vendrán especificadas las instrucciones de su uso.

Estos manuales son realizados por la asesoría de un especialista en la materia y yo como administradora educativa para poder generarlos más específicos y acertados.

A continuación presentare tres casos de manuales de inducción, un nivel ejecutivo, un técnico y un operativo.

---

<sup>15</sup> <http://www.definicion.org/manual-de-organizacion> 23-05-2014

## 5.2.1. Recursos Humanos



### Datos Generales

- **Nombre del puesto:** Recursos humanos
- **Sección o área:** Administrativa
- **Categoría o nivel:** Ejecutivo
- **Jerarquía y contacto:** Depende del Director General



### Descripcion de puesto

- **Objetivo:** Lleva a cabo el proceso administrativo aplicado al personal de la empresa así como controlar estrategias con respecto a las relaciones laborales, desarrollo de talento humano, planes de carrera, reclutamiento y selección de personal, capacitación laboral.



### Actividades Diarias

- Elabora y coordina los planes para la capacitación del personal.
- Se asegura de que la empresa cuente con el personal calificado y capacitado.
- Participa en la recisión de contratos y liquidaciones.
- Realiza modificaciones y mejora a la estructura organizacional



### Actividades Periodicas

- Negocia en forma anual los contratos colectivos de trabajo.
- Participa en cuestas de sueldos y salarios.
- Elabora un programa de protección a la salud del personal de la empresa.
- Evalúa y actualiza los cursos de adiestramiento.

## 5.2.2. Asistente



### Datos Generales

- **Nombre del puesto:** Asistente
- **Sección o área:** Administrativa
- **Categoría o nivel:** administrativo-Técnico
- **Jerarquía y contacto:** Depende del Director correspondiente



### Descripcion de puesto

- **Objetivo:** Asiste y realiza las actividades delegadas por el jefe inmediato fungiendo como apoyo directo en temas administrativos cumpliendo eficientemente sus actividades.



### Actividades Diarias

- Lleva el control de llamadas.
- ordena los archivos y los documentos.
- Lleva el control de citas de clientes.
- Manejo de memorandums
- Elaboración de cartas, minutas y reportes



### Actividades Periodicas

- Elabora reportes mensuales de citas.
- Control de archivo de expedientes general.

### 5.2.3. Técnico ensamblador



#### Datos Generales

- **Nombre del puesto:** Técnico ensamblador mecánico
- **Sección o área:** Producción
- **Categoría o nivel:** Operativo
- **Jerarquía y contacto:** Depende del Coordinador de Producción



#### Descripción de puesto

- **Objetivo:** Ensamblar las piezas de fabricación para la obtención del porcentaje por modulo requerido por mes, los cuales son necesarios para la elaboración del producto terminado..



#### Actividades Diarias

- Ensamblar las piezas de aluminio y las piezas de nylon.
- Utilizar el mototool para atornillar con precisión las piezas que va a ensamblar.



#### Actividades Periodicas

- Capacitación para ensamble de nuevas piezas.

Los manuales de inducción al puesto tiene muchas versiones, lo importante es entregarlo lo más manejable posible para que el nuevo empleado pueda entender todas y cada una de las funciones, también es importante que se dé una capacitación a este mismo.

## **6 CAP. IV CAPACITACION DE TENEDORA GOLD**

La Capacitación es el tema principal de este proyecto ya que fue el punto de partida para desarrollar los puntos anteriores y generar un todo; en Tenedora Gold así como en todas las organizaciones es importante que el alta dirección se dé cuenta de la necesidad de tener un departamento de Recursos Humanos suficientemente preparado como para afrontar las necesidades que surgen en el ámbito laboral.

Como administradora educativa los apoye en gran medida pues se comenzaron a implementar desde las descripciones de puesto hasta los programas de capacitación para cada empresa que depende del Corporativo.

La capacitación es una herramienta fundamental en las organizaciones ya que así es como se mantiene al personal actualizado, mejora los niveles en su desempeño y también trae productividad a la empresa.

Se requirió no solo capacitar a los especialistas sino a todo el personal que labora en la empresa, desde el nivel más bajo en el organigrama hasta el personal de la alta dirección, comenzando con la aplicación de evaluaciones de desempeño, DNC ( de la cual más adelante abordaremos) hasta generar el plan de capacitación que cada nivel requería, se tomaron cursos básicos y también cursos especializados de los cuales requeríamos saber para poder satisfacer al cliente, ya que como objetivo en la empresa es lograr concluir un proyecto obteniendo la satisfacción del cliente y posteriormente una mejora continua.

Dicha productividad se ha visto en este corto plazo pues debido al éxito obtenido con los planes de Capacitación, los empleados han dado mejores resultados llevando a que la empresa genere mayores utilidades.

## 6.1 Definición de Capacitación

La capacitación tiene muchos significados los más importantes están referidos a lo educativo y al ámbito laboral.

“La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La Capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.”<sup>16</sup>

La capacitación con sus dos vertientes, es también un claro ejemplo que no solo en el ámbito laboral la necesitamos sino también en las escuelas, donde los maestros deben tomar actualizaciones y capacitaciones, que se formen nuevos criterios y mayor conocimiento para que así el nivel de la educación crezca y no solo quede en la escuela sino que se vea reflejado en las personas exitosas y mayor preparadas.

## 6.2 Antecedentes de la Capacitación en México

La Capacitación existe desde la época prehispánica y un ejemplo muy claro es cuando los artesanos pasaban su conocimiento de generación en generación, también lo podemos ver en los monumentos arquitectónicos e históricos que marcan la historia del mundo, ejemplos muy claros los encontramos en las pirámides de Egipto y México.

Pero es en realidad en los **Gremios** es donde se genera el concepto de organización y conlleva a las agrupaciones de trabajadores más sin embargo estos grupos se crearon para poner ciertas reglas acerca el número de personas que debían aprender además de la calidad de trabajo, esto es lo que actualmente llamamos sindicatos.

---

<sup>16</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. Ed. Mc Graw Hill. 2007 p.7

Con el paso de los años se fueron requiriendo maquinaria e instrumental más sofisticado para elevar su producción puesto que gradualmente la demanda iba en aumento y más aún cuando llegó la Revolución Industrial pues ya se pedía la participación y con el paso del tiempo explotación de las personas para elevar su producción y a su vez las ganancias. Debía existir una forma más organizada puesto que se generaban descontentos con la población con los clientes y con los trabajadores, se tenían que tomar ciertas medidas para no solo enseñarles una actividad sino también para que aprendieran todas las actividades del proceso de producción.

Durante la primera guerra mundial, la capacitación volvió a tomar otro giro pues como la mayoría de los hombres se habían ido a la guerra, fueron entonces las mujeres las que comenzaron a desempeñar diversos trabajos y a complementar el ciclo de producción.

Con el paso de los años las necesidades de los seres humanos cada vez son más exigentes, requerimos de más productos y servicios, todo en torno a la sobrepoblación, al mercado, a la oferta y la demanda.

La capacitación hoy es una herramienta que en toda empresa se lleva a cabo para diversos fines como optimizar recursos, preparar mejor a los trabajadores, etc.

En el marco legal de la capacitación, es la misma Constitución Política de México en donde marca en el Art. 123. Toda persona tiene derecho a trabajo digno y socialmente útil. La empresa está obligada a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento establecido en la ley y para lo cual la empresa deberá cumplir conforme a esta.

En la ley federal de trabajo en el Art. 153-A. todo trabajador tiene derecho a que su patrón le de capacitación que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y en común acuerdo con el sindicato y conforme al artículo de la ley.

### 6.3 La Detección de Necesidades de Capacitación

La detección de necesidades de capacitación, es el determinar que se debe hacer para reforzar aquellas debilidades y destacar las fortalezas tanto de la empresa como del personal, para lograr esto se realizó una evaluación de desempeño a cada persona para saber cuáles eran sus debilidades y temas a reforzar, cada evaluación fue realizada por los jefes directos de cada área, dicha evaluación se realiza de frente al evaluado, siempre siendo objetivos y buscando la mejora continua de los trabajadores, los puntos bases a evaluar van desde trabajo en equipo, organización del tiempo, responsabilidad ante el deber hasta elementos más específicos de cada área, por ejemplo en el área técnica es necesario que se aprendan cursos específicos para poder desarrollar su actividad, en el área operativa capacitación de instrumental etc.. ya habiendo determinado esto en Tenedora Gold se aplicó este proceso de la siguiente manera:

- a) *Detección de necesidades de Capacitación (DNC):* Se genera un concentrado de las debilidades y puntos a reforzar del personal.
- b) *Diagnóstico:* Se definen cuáles son las causas que han generado las fallas en la organización, esto derivado de la DNC.
- c) *Programación y presupuesto:* En este punto se genera el plan de capacitación, de acuerdo al presupuesto establecido semestralmente y posteriormente se hará una evaluación para saber si adquirió el conocimiento necesario.
- d) *Establecimiento de objetivos:* Que queremos lograr con esta capacitación? Cada persona capacitada, deberá demostrar que adquirió los conocimientos.
- e) *Proceso enseñanza- aprendizaje:* Cada persona al terminar su capacitación, deberá realizar una presentación, presentarla a sus compañeros de área y compartir el conocimiento.
- f) *Evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje:* Tres meses después de haberse capacitado, serán evaluados en cuanto a su desempeño nuevamente para saber si se están cumpliendo los objetivos, para saber si cubre con un requisito más para realizar sus actividades y determinar rutas de acción en

caso de que tengamos un objetivo fallido; las medidas van desde repetir la capacitación, cambio de puesto hasta finiquitarlo de la empresa.

De acuerdo a la calidad de las DNC será el éxito que tendrá la empresa y se verá reflejado en los objetivos cumplidos, mejores utilidades y personal mejor capacitado para realizar sus funciones.

#### **6.4 Contenido de un informe de DNC**

La Detección de Necesidades de Capacitación, es la parte medular de la planeación, un informe debe tener las partes necesarias para tener éxito en la Capacitación.

- a) Se deben establecer las áreas donde se requiere que el personal se capacite para desempeñar mejor su puesto.
- b) Identificar quienes son las personas que necesitaran ser capacitadas.
- c) Determinar el porcentaje que requiere en cuanto a profundidad y cantidad de conocimiento debe dominar un empleado.
- d) Realizar un análisis entre lo que debe hacerse y lo que se hace.
- e) Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación.
- f) Describir detalladamente las actividades de capacitación y establecer los planes.
- g) Finalmente se deberán determinar las fechas y el orden que serán capacitados según las prioridades y recursos con que cuenta la empresa.

Estos pasos son los que conforman los informes de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), Tenedora Gold como organización y sistema social, sería muy difícil encontrar a una persona que ajustara exactamente a las necesidades, los requerimientos de un perfil de puesto y más aún que tenga la experiencia, los conocimientos las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere; es por eso la importancia de las DNC, para complementar en pequeña o gran escala los conocimientos que una persona posee para desarrollar de manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le asigne.

Cada día es más lo que un hombre tiene que aprender, por lo cual han incrementado el interés de los especialistas, de manera científica, la forma en que el aprendizaje influye de distintas maneras en el comportamiento humano.

Las ventajas de una DNC son:

- Ahorro de tiempo y dinero
- Permite que todas las capacitaciones se inicien sobre bases sólidas.
- Prevé los cambios en el futuro.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de personal
- Establece criterios para administrar adecuadamente las promociones del personal.
- Establece el programa de inducción

Serán el proceso final y también el que retroalimentara al proceso continuamente.

Al elaborar la DNC es muy importante tener presente que la Capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

## **6.5 La importancia del diseño y operación de una empresa de capacitación en la empresa Tenedora Gold.**

Actualmente el corporativo Tenedora Gold, se ha certificado en algunas normas, aplicando estándares de calidad en cada proceso que desarrolla, el personal se capacita constantemente para estar a la vanguardia en el mercado farmacéutico que cada día exige mayor conocimiento y mayores profesionales.

Actualmente se está trabajando en las descripciones de puesto para ser más asertivos en la contratación, fue necesario implementar estas técnicas y procesos para comenzar a organizar la empresa, los directivos, los empleados, para tener un mejor desarrollo y sobre todo para dar un servicio de calidad al cliente.

Lo importante de tener una empresa de Capacitación para la Tenedora, no es más que seguir abriéndole las puertas a la industria farmacéutica, nuevos clientes y mayor eficiencia y eficacia en su personal.

La operación correcta de esta empresa ha producido que crezca, cada vez se integra nuevo personal a nuestro equipo, se han armado equipos de trabajo, tanto en las capacitaciones externas como internas, el área de recursos humanos y capacitación se encuentra operando exitosamente y los directivos están muy contentos con el éxito que se está teniendo.

Se creó conciencia en lo importante que es un área de Recurso Humanos, la importancia de las Capacitaciones y de la creación de perfiles de puesto.

## 7 CONCLUSIONES

En Tenedora Gold, se han solucionado muchos problemas gracias al desarrollo de perfiles de Puesto, DNC, plan de capacitación, Capacitaciones, procedimientos, manuales tanto de inducción general como de inducción al puesto que no estaban desarrollados en la organización, logrando así que poco a poco la empresa crezca internamente con personal adecuado y capacitado para el puesto a desempeñar.

Inicialmente fue un impacto generar nuevos métodos de operación dentro de la empresa por lo desorganizados que se encontraban, con el paso del tiempo todo el personal ha ido tomando el papel que les corresponde, actualmente en el área de Recursos Humanos hay un área específica de Reclutamiento y selección de personal, así como una de capacitación, se están generando nuevos perfiles y captando mayor personal pues la empresa ha incrementado sus clientes.

La institución capacitadora está cumpliendo su objetivo y esta actualizado al personal de antigüedad así como al personal de nuevo ingreso, en las evaluaciones de desempeño los empleados ya están mejor calificados y son más competentes en sus actividades.

En cuanto al modelo de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), que se implementó, se hizo un análisis detallado de lo que hacía falta en la empresa, cuáles eran las debilidades del personal y cuáles eran las áreas a reforzar, se realizó el plan de capacitación para cada empleado y se llevó a cabo.

En la rama de la regulación sanitaria siendo un tema que cada día se actualiza más, la demanda por capacitar en nuevos temas al personal era prioritario, por esa razón es que se hizo un análisis de aquellos temas que debieran saber, no solo para complementar su trabajo sino también para estar más adelantados a las necesidades del cliente.

Como Administradora de la Educación, dentro de Tenedora Gold, los apoye en la creación e implementación de todas estas fases, participe en las capacitaciones

internas y en la creación de los manuales de inducción y manuales generales para la empresa y los empleados.

La idea de darle un nuevo giro a la empresa, donde se generaran procedimientos de contratación y de actualizar al personal comenzó desde la contratación de personal. En materia de contratación, se lleva a cabo mediante la web, las vacantes se seleccionan con el mayor puntaje de acercamiento a su perfil de puesto, a su vez los especialistas en la materia eligen a quien se entrevistará para posteriormente generar la aplicación de pruebas psicométricas y la contratación.

Ya hay un proceso para realizar las cosas, ya hay una organización, que aunque de momento cuesta trabajo sacar al personal de su zona de confort se animan a seguir las nuevas reglas, para mejorar en su desarrollo personal y en su compañía.

Cada día me comprometo más con la empresa, en busca de nuevos retos y conocimientos, el área de Recursos Humanos crece y el mérito de un buen trabajo no se ha dejado de ver por parte de la Administradora Educativa.

## 8 BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE CONSULTA

1. Organización Panamericana de la Salud. “Buenas Prácticas de Farmacovigilancia”. Washington, D. C.: OPS, © 2011. (Red PARF Documento Técnico No. 5). 78 pág.
2. La Reglamentación del Ejercicio Farmacéutico en México. Parte I (1801 – 1902) Revista Mexicana de Ciencias Farmacéutica. Mariana Ortiz R., Javier Puerto S., Patricia E. Aceves P.
3. Guía de Operación de Bienes y Servicios, para los Servicios de Salud Pública en los Estados. Subsecretaria de Regulación y Fomento Sanitario. Dirección General de Control Sanitario de Bienes y Servicios. Enero, 1994.  
Página 42
4. <http://www.cofepris.gob.mx/AS/Paginas/Registros%20Sanitarios/Registros-Sanitarios.aspx>  
Consultado el 07 de mayo del 2012.
5. Chiavenato, Idalberto. Séptima edición. Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. Mac Graw Hill.
6. Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. Edit. Diana. 1992.
7. Trueba Urbina, Alberto; Trueba Barrera Jorge. Ley Federal del Trabajo. Edit. Porrúa. 2008
8. Agudo Arroyo, Yolanda; Vallejos Izquierdo, Antonio Félix; Ortí Mata, Mario. Métodos y técnicas de Investigación Social. Edit. FCE. 2007.
9. <http://www.cofepris.gob.mx/AS/Paginas/Medicamentos/Marco-jur%C3%ADdico-aplicable-a-medicamentos-y-vacunas.aspx>

# ANEXOS

**PERSONALIDAD**

**(RASGOS)**

Serie de características o rasgos de comportamiento, carácter, temperamento, emotivos e incluso físicos e intelectuales que hacen a un sujeto o ser individual.	
<b>Capacidad de liderazgo</b>	Capacidad de influir en el otro para el logro de uno o diversos objetivos específicos.
<b>Empatía</b>	Capacidad para tomar el punto de vista de otro, para sentir lo que el otro está sintiendo.
<b>Necesidad de logro</b>	Deseo de alcanzar alguna norma internalizada de excelencia.
<b>Tolerancia a la Frustración</b>	Estado afectivo de aquel que ha sido privado de algo a lo que cree tener derecho o que se esperaba.
<b>Actitud</b>	Tendencia aprendida a responder a personas, objetos o instituciones en una forma positiva o negativa.
<b>Ansiedad por la Prueba</b>	Niveles altos de activación y preocupación que perjudican en forma seria el desempeño de una prueba.
<b>Autonomía</b>	Libertad de la dependencia de una autoridad externa o las opiniones de los demás.