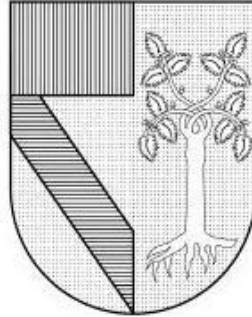


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

## ESCUELA DE PEDAGOGÍA



"Desarrollo del Talento Humano"

### **INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

Q U E P R E S E N T A

**Ana Guadalupe Martínez Robles**

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DEL INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL:**

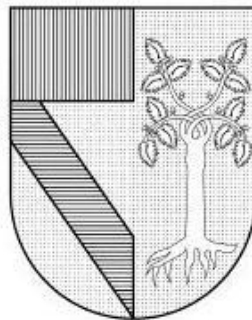
Dr. David Rene Thierry García

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

## ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“Desarrollo del Talento Humano”

### **INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

Q U E P R E S E N T A

**Ana Guadalupe Martínez Robles**

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DEL INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL:**

Dr. David Rene Thierry García



## Índice

<b>1</b>	Introducción	2
<b>2</b>	Antecedentes	3-8
<b>3</b>	Problemática	9 -11
<b>4</b>	Desarrollo	12-41
<b>5</b>	Conclusiones	42-44
<b>6</b>	Bibliografía	45-46
<b>7</b>	Anexos	47-48

## Introducción

Ante el desplazamiento que sufren los laboratorios nacionales por parte de la industria farmacéutica trasnacional en instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) e Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), se crea Farmacias de Similares SA. De C.V para comercializar los medicamentos genéricos y genéricos Intercambiables (GI) que por más de 50 años se distribuyeron en el Sector Salud y con esto, consolidar su sueño de llevar a los mexicanos medicamentos de calidad, no solo a precios accesibles, sino a precios justos.

Ante el vertiginoso crecimiento de los establecimientos que fueron reconocidos se funda en 1999 Transportes Farmacéuticos, empresa dedicada a surtir todos los medicamentos que comercializa y hacer que la salud llegue hasta los lugares más alejados.

En el año 1999, se decide aglutinar a todas las empresas y fundaciones bajo un solo nombre: Grupo por un País Mejor.

En el año 2000, tras el éxito que representó la apertura de consultorios en Farmacias de Similares SA. De C.V y con el objetivo de crear fuentes de trabajo para los médicos egresados de las universidades, impulsó la conformación de la Asociación de Médicos Mexicanos en Defensa de la Salud y la Economía Familiar (AMMESEF).

Se ideó una nueva obra benéfica: Fundación Niños de Eugenia para dar protección a niños en situación de abandono, por tal motivo, en ese 2002, también se decide construir una casa-hogar para niñas en la localidad de Tepoztlán, Morelos, y con él, Fundación Niños de Eugenia, que abrió su segunda casa hogar, ahora para varones, en 2008.

Preocupados por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de millones de mexicanos también en 2002, se decidió ampliar su abanico de apoyos y se organizó la Fundación Mexicana en Defensa de los Seres Vivos (VIVOZ), ente que

se encarga de salvaguardar el entorno y proteger a las especies en peligro de extinción.

Para noviembre del 2006, gracias a la respuesta del público se decide agrupar esos esfuerzos y coordinarlos de una manera sistemática de ese modo nace Análisis Clínicos SA. De C.V donde se concentran las unidades de estudios clínicos y de gabinete, teniendo para el 2014 190 unidades y 41 franquicias, por otra parte en Septiembre de 1997 Farmacéutica SA. De C.V comenzó a escribir su historia con 1000 sucursales, actualmente se cuenta con más de 4,250 sucursales en México, Centro y Sudamérica.

## Antecedentes / Descripción del contexto

### **Giro de la empresa**

Grupo por un país mejor está formada por instituciones sociales y comerciales, cuyo objetivo común es brindar asistencia social, promover una cultura ambiental y fomentar una conciencia social en cada uno de los mexicanos. Dichas instituciones son:

- **Sociales**

- Fundación Best AC
- Movimiento Nacional Anticorrupción
- Fundación niños de Eugenia AC
- Fundación del Doctor Simi AC
- Centro Nacional de Diagnóstico de Enfermedades Emocionales

- **Comerciales**

- Laboratorios Best SA
- Farmacias Similares SA de CV
- Transportes Farmacéuticos Similares SA de CV
- Simimex SA de CV
- Análisis Clínicos del Doctor Simi

Farmacias similares se constituyó el 8 de septiembre de 1997 con el objetivo principal de ofrecer productos de servicios de salud a los estratos más desprotegidos, durante el 2012 Farmacias Similares amplió su presencia dentro del país con más de 1000 sucursales; en el 2013 tomaron la decisión de internacionalizarse siendo el primer país Guatemala dónde abrieron sus puertas y posteriormente en Chile. Actualmente existen más de 4000 sucursales y franquicias establecidas en los tres países.

Como parte de su diseño organizacional establecen su misión, visión, filosofía y valores, como a continuación se detallan:

**Misión:**

Mejorar el nivel de vida de la humanidad, ofreciendo productos y servicios de salud de calidad al alcance de todos.

**Visión:**

Ser reconocida como modelo de calidad, servicio y confianza, con procesos eficaces y eficientes, en un clima laboral agradable que genere bienestar y orgullo de pertenencia.

**Filosofía:**

Para nuestro fundador, Don Víctor González Torres, todos tenemos algo bueno que compartir: tu sonrisa, tu tiempo, tu talento, etc. Dar es la expresión más noble del ser humano, la que lo identifica y lo hermana, así entonces nuestra filosofía se basa en aprender a dar a los demás.

**Valores:**

Alegría, compromiso, humildad, generosidad, servicio, trabajo en equipo y confianza.

Por otra parte, Farmacias Similares está formada por dieciocho direcciones, las cuales son:

1. Ventas Norte
2. Ventas Centro
3. Ventas Sur
4. Franquicias Norte
5. Franquicias Centro
6. Franquicias Sur
7. Publicidad y RP
8. Jurídico
9. Internacional
10. Capital Humano
11. Contraloría
12. Administrativa
13. Compras
14. Distribución
15. Imagen
16. Comunicación Social
17. Tecnología de la Información
18. Estrategias de Promoción.

## Foto actual de la Dirección de CH México

### FODA

#### Fortalezas:

- Capacitación Continua
- Engagement
- Capital Intelectual
- CH es considerada cómo una dirección estratégica

#### Debilidades:

- Vicios culturales
- El 60% de la operación es transacción

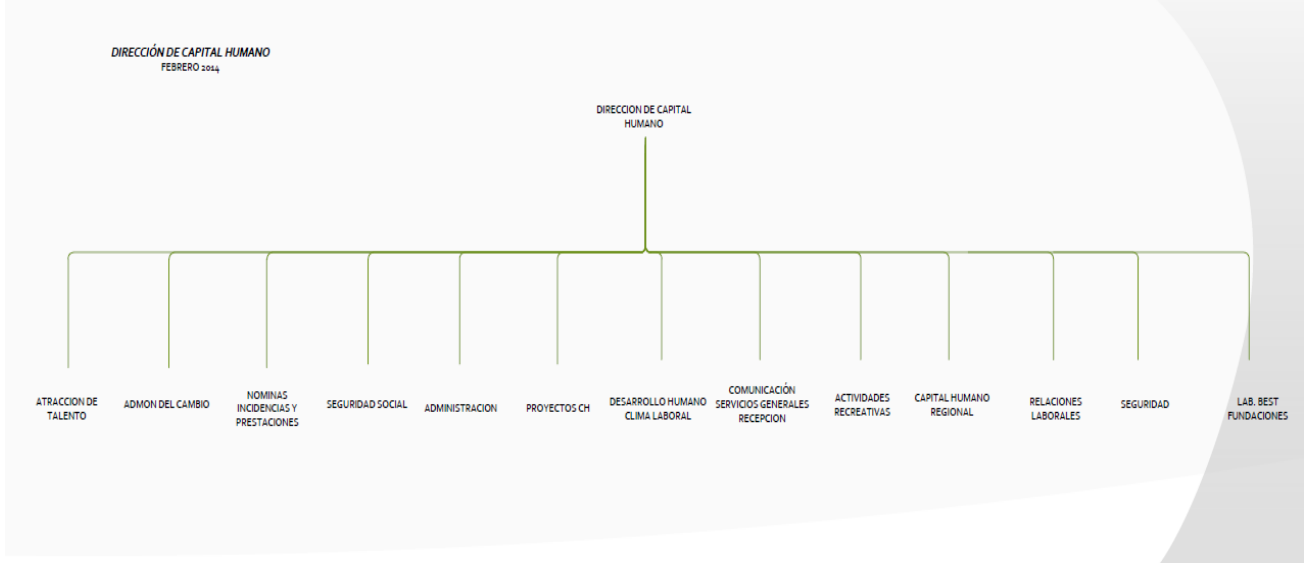
#### Amenazas:

- Cambios constantes en leyes
- Ampliación de los mercados
- Dependencia de importaciones de materias primas

#### Oportunidades:

- Nuevos nichos de mercado
- Explotar herramientas tecnológicas e internet
- Robustecer ERP

## Estructura de CH México



## Estrategia de CH México

Atraer, desarrollar y retener al mejor talento para enfrentar los retos de nuestros clientes/pacientes y permanecer como empresa líder en el mercado Mexicano en ventas de genéricos.

CH se encuentra estableciendo las acciones específicas para lograr sus objetivos estratégicos, una de estas es establecer una estrategia de capacitación, sin embargo necesitan indicadores cuantitativos para enganchar a los ejecutivos a que aprueben el presupuesto para esta estrategia.

Actualmente cuentan con estos indicadores:

Actividad	Indicador Clave de Medición	Fórmula	Tipo de Indicador	Clasificación	Periodicidad
Rentabilidad por persona	Costo promedio de rentabilidad	Costo total de la vacante/ingresos	Indicador Clave de medición	Costo	Anual
Talento	% de retención de talento	No. total de personas contratadas/ No. total de personas en servicio	Indicador Clave de medición	Porcentaje	Anual
Tamaño estructural	Costo promedio de la estructura organizacional	Costo total de los procesos/ ingresos de la compañía	Indicador Clave de medición	Costo	Anual

Valor humano agregado	Costo promedio del valor humano agregado	% nómina/ ingresos	Indicador Clave de medición	Porcentaje	Anual
Socio estratégico del negocio	Costo promedio de un socio estratégico	Costo total del socio/ ingresos que brinda a la compañía	Indicador Clave de medición	Costo	Anual

## **Análisis Clínicos del Dr. Simi**

En agosto del 2002 se dan a conocer las primeras unidades: Centro 2 y Niños Héroes, ubicadas en el Distrito Federal.

Gracias a la aceptación y el éxito que lograron las primeras unidades, se decide extender el servicio en el interior de la República Mexicana. Los primeros servicios que se ofrecieron en Análisis Clínicos, realizados con un alto control de calidad, más adelante se integraron los servicios de electrocardiograma y ultrasonido realizados por el personal competente.

Para noviembre del 2006, gracias a la respuesta del público se decide agrupar esos esfuerzos y coordinarlos de una manera sistemática de ese modo nace Análisis Clínicos del Dr. Simi donde se concentran las unidades de estudios clínicos y de gabinete.

### **VISIÓN**

Ser la empresa líder dentro del mercado de análisis clínicos, gabinete y otras especialidades diagnosticas; contribuyendo al bienestar y mejorando la calidad de vida de la humanidad.

### **MISIÓN**

Poner al alcance del país, los servicios de análisis clínicos, gabinete y alta especialidad a bajos precios con los más altos estándares de calidad, siendo con ello un auxiliar diagnóstico y participando con una mejor calidad de vida para los mexicanos.

## Valores

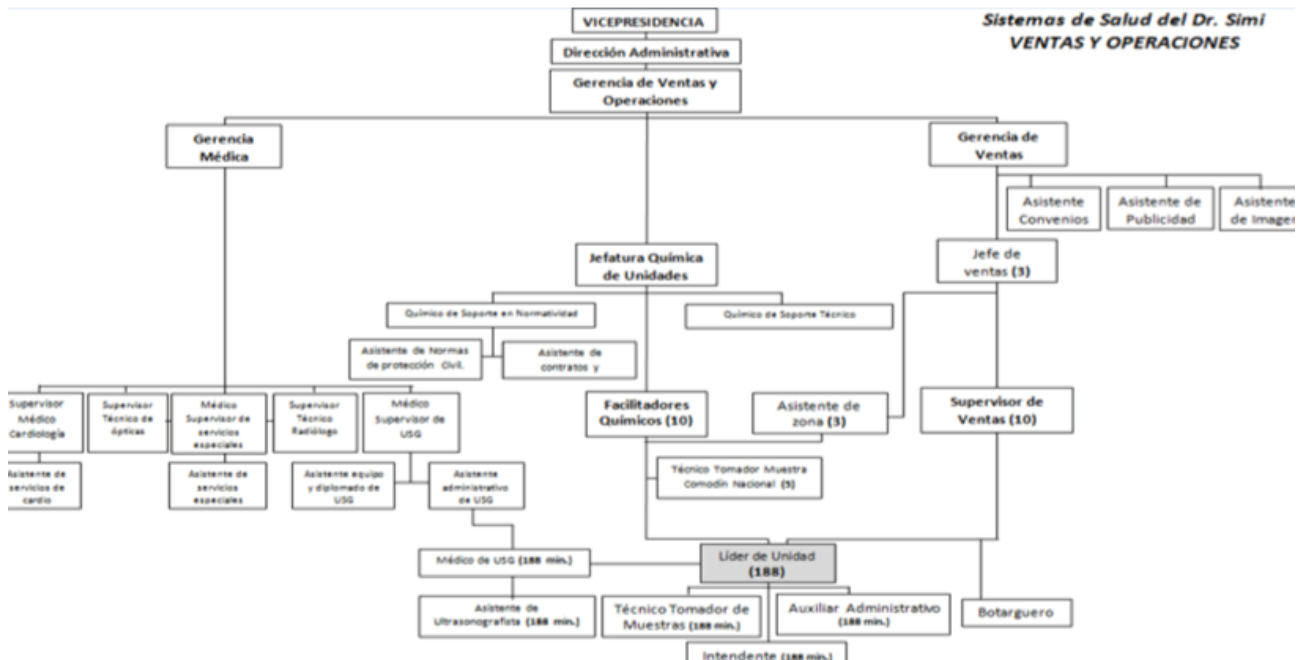
- Actitud de servicio
- Capacitación
- Calidad
- Calidez

## Principios

Ética: todas las pruebas y estudios que se realizan se hacen por medio de gente capacitada y con insumos de primera calidad.

Lealtad a la empresa: al ser parte de una empresa dedicada a ayudar y contribuir con la sociedad se crea una conciencia social.

## Organigrama



## Problemática

Llegué aquí hace 19 años. Poco antes de graduarme de Ingeniería Industrial. Con ilusiones y deseos como cualquier recién egresado. Estas fueron las palabras de Daniel Karam, Vicepresidente de Grupo por un País Mejor, fundador y colaborador de Farmacéutica SA. De C.V contando con más de 4,250 sucursales en México, Centro y Sudamérica. Calculando que la cadena controla una cuarta parte de la industria farmacéutica mexicana.

El Grupo crecía a pasos agigantados, así como también lo hacían los hijos del dueño, los cuales comenzaban a tomar parte de las decisiones importantes de este. Siendo uno de ellos Vicepresidente adjunto a su corta edad y otro de ellos tomando 2 direcciones.

Daniel Karam a sus 43 años de edad contaba con plena autoridad para disponer, administrar y gestionar el Grupo, sin embargo en los últimos 2 años comenzaba a cuestionarse sobre su futuro dentro del grupo, pues él estaba consciente de que en algún momento los hijos del dueño comenzarían a tomar posesión.

Las discusiones por el futuro del grupo comenzaban entre Isaac Cohen y Daniel Karam, pues no lograban ponerse de acuerdo en cuanto a la administración de una de las empresas más jóvenes “Análisis Clínicos SA. De C.V”. Por lo que se tomó la decisión de dividirse, quedando 2 vicepresidentes dentro del grupo.

Es importante mencionar que las 5 empresas están divididas en comerciales y sociales, la división de vicepresidencias se hizo entre 2 empresas comerciales: “Farmacéutica SA. De C.V y Análisis Clínicos SA. De C.V. Quedándose con la última Daniel Karam, hijo del dueño.

Al dividir la administración de estas 2 empresas, cambian los tabuladores, puestos, nombre de los puestos, mística empresarial y evidentemente la cultura.

- Tabuladores: los tabuladores son más bajos en Análisis Clínicos SA. De C.V, sin embargo la carga de trabajo es mayor en Farmacéutica SA. De C.V.
- Puestos: las personas que decidieron darse de baja en la nómina de Farmacéutica SA. De C.V. estaban conscientes de que en una empresa más pequeña sus puestos cambiarían, es decir quién era gerente en unos años se convertiría en director.
- Mística empresarial: los valores y cultura cambian por completo, un ejemplo muy claro es el nombre que le dan a quienes consumen su servicio y producto, paciente y cliente.

Todos los puntos mencionados anteriormente comenzaban hacer ruido dentro de Grupo por un País Mejor, pues todas las empresas se encontraban en el mismo edificio, por lo que estos temas eran conocimiento de todos, por una parte los colaboradores de Análisis Clínicos SA. De C.V. se quejaban con respecto a sus sueldos pues sabían que Farmacias de Similares SA. De C.V. tenía sueldos y prestaciones superiores a los de ellos.

En 2012 el área de contabilidad de Análisis Clínicos SA. De C.V. pidió se dividiera su compensación entre las 2 empresas pues realizaban algunas tareas compartidas.

Cabe destacar que algunas políticas como código de vestimenta, puntualidad, inspecciones de seguridad e higiene eran implementadas por Farmacéutica SA. De C.V.

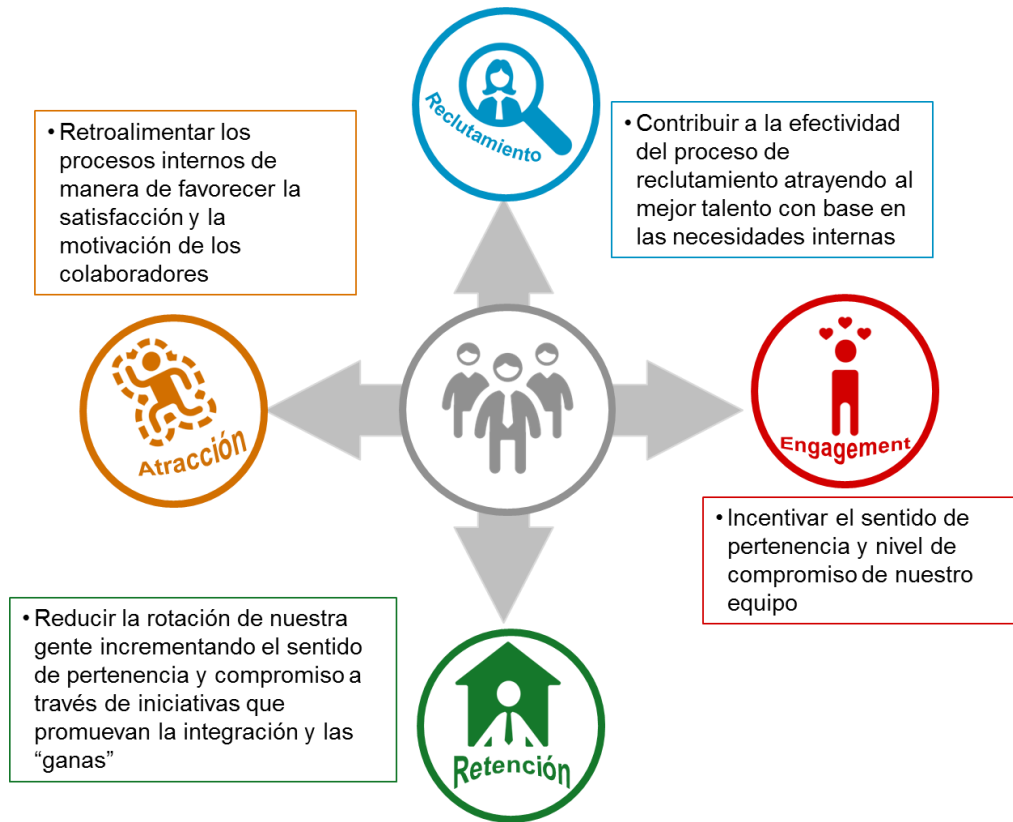
Al principio resulto beneficioso este cambio para todos, pues que hayan aceptado cambiarse de razón social, sin ningún “pero” y con toda la actitud positiva era demasiado bueno para ser verdad, sin embargo, no se pensó en un futuro, sobre todo que lo que en ese momento los motivaba no sería el mismo al pasar los años.

Por intereses personales se hicieron todos estos cambios, sin tomar en cuenta las consecuencias del futuro.

Hoy por hoy se debe identificar los principios motivacionales de los colaboradores de Análisis Clínicos SA. De C.V. y planear una estrategia en base a estas, aquí aplica el “renovar o morir”. A estas alturas, no creo que sea recomendable que la empresa grande vuelva a tomar el control de la pequeña pues es como cuando terminas una relación, si la empresa pequeña vuelve a formar parte de la empresa pequeña va a volver a perder autonomía e independencia, pues ellos ya tienen sus “políticas” aunque estas también las tienen que delimitar pues en su mayoría Farmacias las establece.

Pero sobre todo tiene que existir sinergia por parte de los 2 vicepresidentes de grupo pues al no existirla en años anteriores hizo que llegaran a la situación en la que están ahorita, deben de entender que los 2 van en el mismo barco y que si uno se hunde se hundean todos y lo más importante es que si el Grupo fue creado para ayudar a las personas necesitadas, primeramente tienen que ayudarse entre ellos para ayudar a los suyos y poder reflejar esto a sus consumidores.

Durante el trabajo nos enfocaremos en los siguientes temas, los cuales se han identificado como temas claves para la dirección de Capital Humano en Análisis Clínicos del Dr. Simi.



## Desarrollo

### **La Cultura como una palanca de cambio**

Con su ingreso en un mundo más interdependiente y en cambio constante, Grupo por un País Mejor ha tenido que enfrentar una competencia cada vez más agresiva que utiliza estrategias de eficiencia y calidad para la producción y prestación de sus servicios, bajo una constante evaluación de sus clientes y consumidores finales, quienes determinan la supervivencia de la organización.

La competitividad en los mercados mundiales, exige hoy en día para la mayoría de los productos y servicios mexicanos, una certificación de calidad, como carta de presentación. Algo relativamente nuevo, si tomamos en cuenta que fue hasta la década de los 80's cuando se introduce en México la filosofía administrativa para la productividad y la calidad. Buscando sustituir la vieja política de industrialización

del Estado Mexicano, que bajo sus normas proteccionistas fomentaron una industria nacional despreocupada de su propia ineficiencia.

Después, con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), y su puesta en marcha el 1° de enero de 1994, Grupo por un País Mejor se ha enfrentado al reto de abandonar sus formas “tradicionales” de administración, para competir y mejorar la calidad de sus productos y servicios. Adoptando prácticas y técnicas administrativas “modernas”.

Uno de los problemas más urgentes es la pérdida de competitividad. Teniendo incluso que reformular a las instituciones públicas para favorecer la mejora de la posición internacional de México. A través de un Programa de Competitividad, el Gobierno Federal definió en el 2002, como estrategias desde la vertiente estructural, condiciones macroeconómicas sanas, desarrollo del capital humano, infraestructura física moderna, marco normativo y regulatorio, política fiscal competitiva, seguridad pública, promoción del desarrollo tecnológico y reformas estructurales.

En este sentido, la transición de la organización, hacia los estándares internacionales de servicios y/o productos, puede verse como una estrategia de supervivencia.

La experiencia que se tenía hasta el momento sobre la implementación de algún tipo de estas estrategias, ya sea de eficiencia y calidad o de desarrollo del capital humano, había sido muy poca y solo estaba localizada en corporaciones que ya contaban con un amplio margen de experiencia en mercados internacionales. En su mayoría eran empresas transnacionales con gran capacidad económica y con nexos en el extranjero, que no adecuan sus modelos al contexto nacional, debido a que son dependientes de los conocimientos importados, por lo que la innovación o producción de conocimientos propios es nula.

Ha sido muy común entre las organizaciones mexicanas la búsqueda de modelos de management organizacional de Estados Unidos, Europa y Asia.

Adoptándolos bajo una óptica universalista, fragmentándolos en una serie de técnicas y métodos aislados, que se toman de manera arbitraria generándose variantes del modelo original. Olvidándose la historicidad del modelo y el contexto cultural de los países donde fueron creados, ligados a una intención de generar cambios culturales profundos a través de varias décadas.

También es muy frecuente la clarificación de sus estrategias por parte de las empresas mexicanas, tomando en cuenta los modelos de management de moda, abandonándolos al siguiente *bestsellers*, por lo que no existe una planeación a largo plazo del cambio organizacional, reduciéndose en el mejor de los casos al modelo en sus etapas más sencillas y de menos riesgo estructural para la organización.

Por otro lado, hay que aclarar que hasta el momento en ninguna organización del mundo, la implementación de alguno de los modelos de *management* ha garantizado por sí mismo la supervivencia de la organización. Ni aún en aquellas organizaciones dónde se desarrollaron los modelos que hoy son los internacionalmente deseables.

En México se ha desarrollado con la adaptación de las “mejores prácticas internacionales de calidad”, el Modelo Nacional para la Calidad Total. Con la finalidad de impulsar una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones de manera permanente (mejora continua), en las organizaciones de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a niveles competitivos y de clase mundial.

En el caso de las dependencias y entidades federales, se desarrolló el Modelo de Calidad INTRAGOB, con el que se pretende responder oportuna y eficazmente las expectativas de los ciudadanos.

Se han formalizado esfuerzos a través de la Política de Calidad del Gobierno Federal, comprometiéndose a transformar radicalmente la Administración Pública en todas sus dependencias y entidades, bajo los criterios de “Calidad Total”,

“Mejora Continua”, “Innovación” y “Competitividad”; para proyectar un gobierno de clase mundial, con una imagen confiable ante los ciudadanos.

En estos modelos, como en los modelos de donde se basaron, el cliente (o ciudadano) es colocado como “soberano” de los actos de la organización y de sus empleados. Pues ahora es más exigente y demandante, ya que compara precios, productos, servicios, ofertas, antes de decidir las que realmente le son atractivas.

En el fondo, lo que buscan transformar es la manera en “que se hace” con la mejora de procesos y el uso eficiente de los recursos; y “como se hace”, a través del cambio en la cultura organizacional, generando valores y comportamientos para el trabajo, sin tomar en cuenta la vida privada del trabajador. Una actitud de servicio, entregando lo mejor de uno mismo, mejorando lo que somos y hacemos continuamente, lo que implica un proceso de reeducación.

Entonces la inversión en capacitación y la satisfacción del empleado (ahora colaborador) por tanto es un eje importante en el proceso de cambio de la cultura organizacional. Sin embargo, este es quizás el proceso más doloroso para Análisis Clínicos del Dr. Simi, volcadas hacia la satisfacción de sí mismas, en cuanto a los intereses de los dueños.

Ahora se exige que todos en la organización deban de alcanzar un nivel de autocontrol, reuniendo los conocimientos y las habilidades para tener la suficiente autoridad como para hacer mejoras en los procesos de trabajo.

El *Empowerment* uno de estos modelos en boga, proclama la modificación de la concepción de subordinación o autoridad, representando el fin del estilo piramidal de las organizaciones, con funciones altamente especializadas, límites claros, descripciones de trabajo limitadas, y un control muy estrecho de los supervisores para asegurar que el trabajo sea hecho de manera consistente y rápida. Algo bastante lejano aún para la realidad de Análisis Clínicos de Dr. Simi.

Aún es muy ingenuo creer que es posible difundir una nueva cultura del trabajo en Análisis Clínicos del Dr. Simi con relativa facilidad, mediante una serie de técnicas de management cultural; ya que el principal riesgo para la implementación de

estos modelos es suponer una homogeneidad de intereses en todos los miembros de la organización y un consenso absoluto sobre la cultura existente. Lo que dificulta la comprensión de las tensiones internas que caracterizan una cultura.

Una de las implicaciones de la adopción de estos modelos para Análisis Clínicos del Dr. Simi; es crear un ambiente de estabilidad y confianza entre sus colaboradores, ante las circunstancias de los cambios externos e internos. Al mismo tiempo que se debe unificar sus intereses individuales, con los intereses de la organización. Abandonando las formas burocráticas o coercitivas de control, para la creación de un consenso normativo, lo cual implica generar una nueva cultura organizacional.

Recordemos que “Existen un sin número de definiciones para el termino de “Cultura”, que en su mayoría intentan explicar aquello que permite la permanencia o genera la transformación del conjunto de valores, normas, costumbres, ideas y creencias de un grupo social o una sociedad en particular.

La cultura refiere a las interacciones (cordiales o conflictivas) que algún(os) grupo(s) establece(n) con distintas finalidades, mediante un conjunto de signos y símbolos que transmiten conocimientos e información, llevando implícitamente valores que generan emociones, sentimientos y hábitos para quien los comparten. Estos signos y significados son compartidos y determinan los patrones de conducta de un grupo humano o una sociedad en particular.

Cada grupo humano establece roles para sus integrantes, reforzando sus propias normas culturales. Desde ésta concepción, el análisis del comportamiento es importante por el hecho mismo de la recreación de las normas culturales. Si el comportamiento social, político, económico, tecnológico, de consumo, etc., cambia, esto es un claro indicador de que la cultura está cambiando.

Todas las sociedades se caracterizan por la configuración de papeles o roles recíprocos compartidos por los miembros del grupo social, que además son heredados de generaciones anteriores, generando un ciclo que va de la “Adaptación”, el “Ajuste” y la “Integración”.

Dentro de estos enfoques se pueden distinguir dos líneas de investigación, la primera que trata de ver como el trabajo determina la cultura y la segunda que se interroga acerca del tipo de influencia que la cultura tiene sobre el trabajo. Esta última es la que ha adquirido recientemente un mayor auge, motivada por la búsqueda de mejores alternativas para el desarrollo de los negocios y para fomentar la integración entre todos los miembros de las organizaciones.

Si bien la teoría de Kurt Lewin "investigación de acción" influyó en los estudios de muchos psicólogos sociales que usaron el concepto de "isla cultural" para delimitar las diferencias que existen entre las condiciones que surgen durante el entrenamiento y las que realmente existen en los lugares de trabajo. Detrás de este enfoque hay una sola palabra: Japón.

“la mayor competencia en el mercado incidió en la preocupación por la cultura corporativa. Las empresas tienen que ser capaces de ofrecer productos con mayor calidad, diversificar sus productos y acordar sus tiempos de respuesta a las demandas de un mercado muy dinámico..., se ha difundido la idea de que hay que crear un nuevo tipo de cultura laboral que permita al trabajador identificarse con la empresa y colaborar con la busca de mayor calidad. Reygadas: 40)

Los estudios de la cultura organizacional fueron ampliamente adoptados por los académicos de la administración en los setentas y ochentas, como una tendencia, y según Reygadas, para complementar el control coercitivo o utilitario con un control de tipo normativo, al que se pretende acceder por medio del manejo y la ingeniería de la cultura.

Se trata de una perspectiva de integración, que establece que cada organización tiene una cultura, formada por un conjunto de valores o supuestos básicos que serían compartidos por todos los miembros de la organización.

A continuación se citan diversas definiciones de la Cultura Organizacional de esta época:

- **Deal y Kennedy (1982):** Es la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí.
- **Schein (1983):** Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas.
- **Stephen Robbins (1987):** Un sistema de significados común entre los miembros que distingue a una organización de otra.
- **Chiavenato (1989):** Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.
- **Mintzberg (1991):** Un rico sistema de valores y creencias sobre una organización, compartido por sus miembros, que lo distingue de otras organizaciones.
- **Daniel Denison (1996):** La cultura empresarial es la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender sus nuevos miembros o al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma.
- **García y Dolan (1997):** La forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

- **Serna (1997):** Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.
- **Cameron y Quinn (1999):** La cultura organizacional está reflejada sobre lo que es valorado, el estilo de liderazgo dominante, el lenguaje y símbolos, procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen única a la Organización.

Por otro lado, un cambio en la cultura organizacional es sobre todo, una transformación que permite reemplazar las creencias, los valores y los símbolos por una cultura propicia para la realización de nuevas metas, estrategias y modos de dirigir. El cambio no es inmediato, dado que los hábitos positivos o negativos de las personas, no han sido aprendidos de la noche a la mañana y tienen una estrecha relación con su contexto sociocultural fuera de sus lugares de trabajo.

Es importante destacar que muchas de las organizaciones han tenido la idea errónea de reducir el cambio a un simple señalamiento de las nuevas maneras de realizar el trabajo a sus empleados, lo que en ningún modo garantiza la efectividad del cambio. Y otras, incluso han convertido a la calidad y la excelencia en una obsesión totalitaria, que no toma en cuenta a los trabajadores y a la mejora de su calidad de vida; convirtiéndose sólo en una estrategia de supervivencia para una de las partes.

La globalización ha reconfigurado las reglas administrativas y de negocio de las organizaciones mexicanas, exigiendo el abandono de los estilos tradicionales de hacer las cosas. Acabando con el proteccionismo y reestructurando el papel de los empleados y del cliente.

El reto para Análisis Clínicos del Dr.Simi, es auto diseñarse para alcanzar la rapidez y flexibilidad necesarias para responder a las exigencias de la

globalización y, si se entiende, orientar sus acciones en la dirección dispuesta por el propio capital humano que la integran. Esta es la innovación organizacional que permitiría generar condiciones favorables a la empresa, y desarrollar una capacidad para manejar e interpretar información del contexto, para “explorar” continuamente el futuro, siendo menos formales y más flexibles.

Dándole una nueva dimensión a la calidad en los productos y servicios, convirtiéndose en un factor decisivo, no sólo de supervivencia, sino también de competitividad.

La adopción de un enfoque hacia la calidad, la mejora del clima laboral, productividad de la organización, la gestión del talento, etc. Implica la transformación del comportamiento y las actitudes de quienes la integran, esto es el cambio en la cultura organizacional. Por lo que es necesario analizar como las preferencias, razones, personalidad, necesidades, metas, y demás factores internos influyen en el trabajo, positiva o negativamente, como un mecanismo de negociación interna.

Por lo que el verdadero reto que enfrenta Análisis Clínicos del Dr. Simi, es integrar dos diferentes visiones del cambio; la generada por la alta dirección y que corresponde a la formalidad que determina el comportamiento y el proceso de trabajo (los manuales de procedimiento, políticas, reglamento interno de trabajo, etc.); y otra que refiere al seguimiento y adecuación de esa lógica formal y de su efectividad, en el comportamiento de los trabajadores. Lo que requiere de una mayor dedicación y que no siempre se consigue.

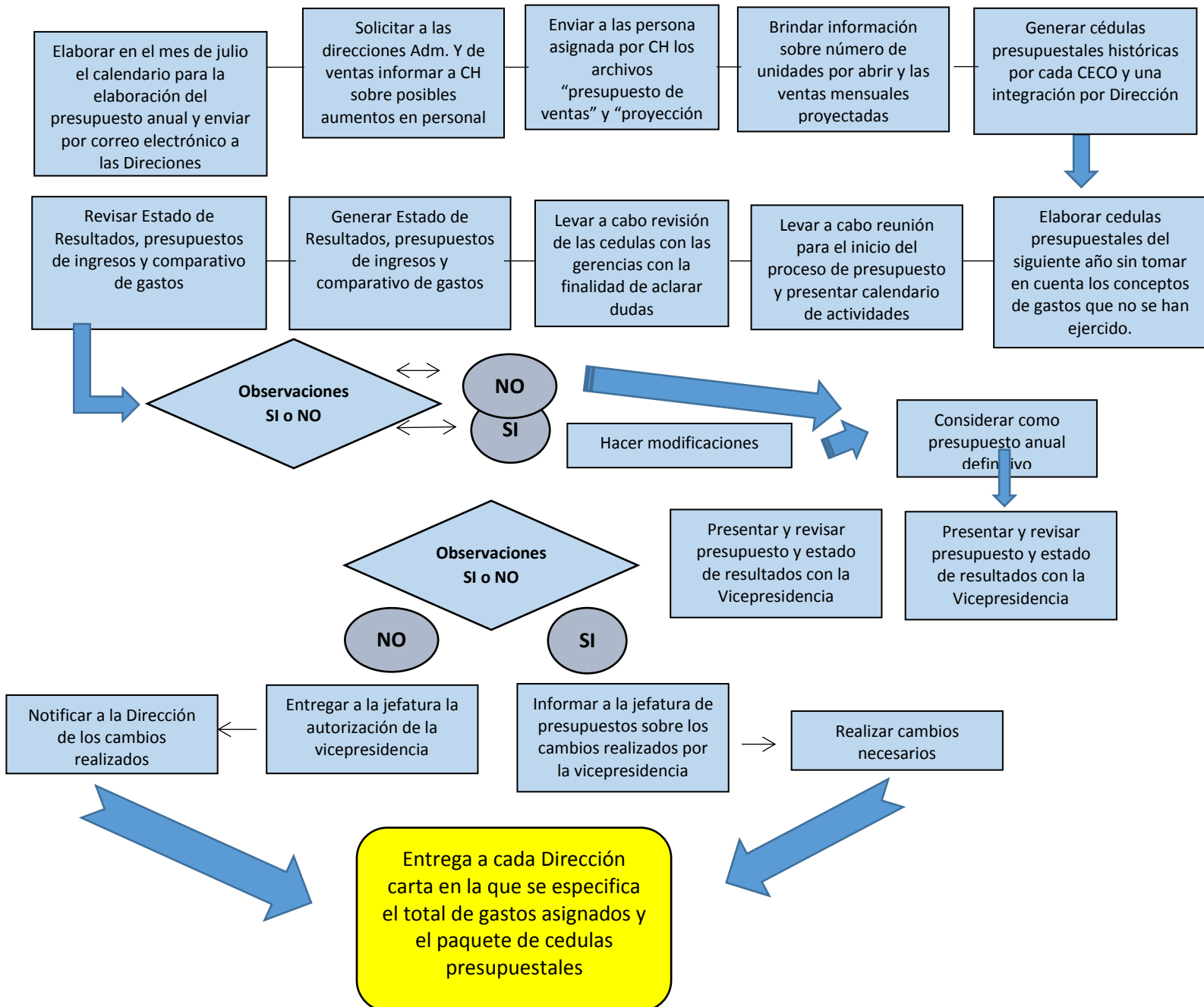
## **Presupuestos**

Con el objetivo de cumplir con la misión de Análisis Clínicos del Dr. Simi se elabora el presupuesto de forma anual tomando en cuenta dos aspectos en general, el histórico (histórico de cada área, índice de inflación, número de plantilla) así como proyección a futuro de cada una de las direcciones.

Debido a la separación de Farmacias de Similares y Análisis Clínicos del Dr. Simi, cada una de las empresas sería responsable de su presupuesto, pero para sorpresa de la segunda empresa mencionada Farmacias de Similares siempre

había llevado este procesos por lo que se realizó un gap análisis del proceso del presupuesto para establecer el proceso del mismo e identificar cada uno de los conceptos que se tendrían que tomar en cuenta. A continuación se muestra el flujo para la elaboración del mismo:

### Flujo para la elaboración del presupuesto



## Políticas para elaboración de presupuesto

Se establecieron una serie de políticas derivadas del gap análisis mencionado en líneas anteriores:

- Se deberá elaborar el presupuesto anual tomando como base el histórico del mes de julio anterior al mes de agosto del año en curso.
- Las áreas cuentan con un plazo de 15 a 30 días para la entrega de las cédulas presupuestales.
- Debe ser entregado el presupuesto firmado por Dirección de Contraloría en su nivel más alto.
- Cada una de las direcciones debe ser informada del consumo mensual de acumulado por cada área y el responsable de cada una de ellas deberá revisar la información y emitir observaciones en su caso.
- Se deberá informar a cada dirección de la fecha en que debe regresar el visto bueno o las observaciones.

## Capital humano y participación dentro del presupuesto

Con relación al número de empleados este se divide en operativo y administrativo. Cabe mencionar que el área de Capital Humano contempla solo una parte del salario, ya que está conformado por sueldo base más compensaciones (prestaciones superiores a la Ley), en este caso la Dirección de Contraloría se encarga de realizar los pagos correspondientes a compensaciones con base en los resultados de ventas, las cuales no aplican únicamente a los de ventas sino también a los administrativos.

## Componentes del presupuesto:





**COMUNICACIONES**

- MENSAJERÍA
- TELÉFONO CELULAR
- TELÉFONO



**SOFTWARE, HERRAMIENTAS Y FOLLEPO**

- LICENCIAS Y SERVICIOS
- ARRENDAMIENTO DE AUTOS



**VIÁTICOS**

- ALIMENTOS
- BOLETOS DE AVIÓN
- HOSPEDAJE
- PASAJES
- COMBUSTIBLE
- ESTACIONAMIENTO
- NO DEDUCIBLES VIÁTICOS



**NO DEDUCIBLES Y OTROS**

- OTROS NO DEDUCIBLES
- OTROS
- GASTOS DE FIN DE AÑO



**PRESTACIONES Y SERVICIOS**

- ANÁLISIS DE LABORATORIO
- SEGUROS Y FIANZAS
- FACTOR HUMANO

## Análisis de presupuesto de Capital Humano

Tomando como base los componentes del presupuesto de Capital Humano se identificó la participación de las direcciones en el mismo. \*Ver tabla 1.1 Participación de presupuesto proyectado.

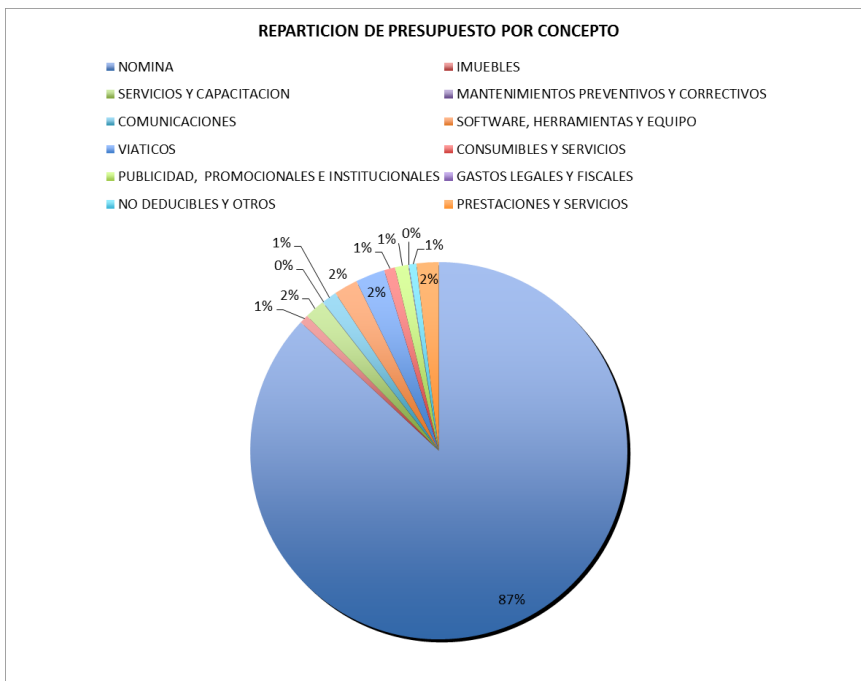


Esto puede dar un panorama global del impacto por áreas dentro de la organización para el logro de sus objetivos internos. Sin embargo esto no significa que va en orden de importancia; cada área funciona distinta.

Posteriormente se realizó un análisis comparativo entre el presupuesto proyectado y el real el cual mostró como resultado que se utiliza un 95.7%. \*Ver tabla 1.2 Participación del Presupuesto Real.

### Participación de presupuesto por concepto

El presupuesto de CH, se desarrolla a partir de conceptos, tales como Nómina, servicios y capacitación, comunicaciones, viáticos, publicidad, no deducibles y otros, inmuebles, mantenimientos preventivos y correctivos, software, herramientas y equipo, consumibles y servicios, gastos legales y fiscales y prestaciones y servicios. \*Ver tabla 1.3 Participación de presupuesto por concepto.



A partir de lo mostrado en la tabla anterior se identifica que el porcentaje mayor es destinado al pago de nómina de cada una de las áreas siendo éste un 87% y el restante se divide entre 1% y 2% de los otros conceptos.

## **Resultados de Gap Análisis**

- Para el 2016 se consideró un disminución del 3% sobre el presupuesto presentado el año anterior.
- Lo anterior derivado del análisis comparativo entre el presupuesto proyectado y el real utilizado.
- A pesar de que hubiera departamentos que sobrepasaron abruptamente lo presupuestado, se equilibró el gasto con otras áreas que se mantuvieron al margen de lo establecido.
- Se recomienda supervisar mes con mes la evaluación de los reportes financieros presupuestales, mensuales y acumulados, así como la evaluación mensual sobre el seguimiento del presupuesto.

## **Evaluación de desempeño**

Es importante mencionar que existen áreas de oportunidad en lo que es la estructura de la misma, pues hasta hace poco se están realizando perfiles de puestos y hace aproximadamente 3 años se formalizaron organigramas. Es una gran oportunidad para estructurar Evaluaciones de desempeño, ya que, las competencias core y específicas salen de este e incluso a partir de definir competencias se puede reclutar a partir de estas, es un cambio significativo pues esto conlleva cambios culturales.

Al implementar una evaluación de desempeño se pretende cubrir otras áreas de oportunidad, por ejemplo, el técnico tomador de muestra, necesita capacitación periódica pues las necesidades de las maquilas cambian constantemente, sumándole a esto que se trabaja con 3, por lo que es importante que el domine las requisiciones de cada una de ellas para brindarle la mejor atención efectiva al paciente, por lo que los resultados de la evaluación nos ayudaran a mapear las necesidades de capacitación y por otro lado los requisitos indispensables que debe tener este puesto para contratar bajo esas características. Que al final todo esto se ve impactado en el negocio.

Se comenzará con el Técnico tomador de muestras, ya que, para la unidad y negocio en si es considerado como un puesto clave dentro de la empresa, se comenzará a pilotear con zona norte, pues por análisis comparativos de zonas, esta es la que más lo necesita en estos momentos.

Cabe destacar que se pretende realizar una campaña corporativa para lograr la sensibilización de los colaboradores, pues la empresa no cuenta con una cultura de evaluación, por lo que es primordial trabajar con esta, de no ser así, muy probablemente se fracase en el intento.

### **Objetivo:**

Implantar prueba piloto de evaluación del desempeño en el puesto clave de un Técnico Tomador de Muestra, destacando la importancia de la realización de sus funciones, sensibilizando el impacto que tiene en la organización y el buen trato hacia el paciente; para que posteriormente se evalúe a toda la organización.

### **Beneficios para la organización:**

Al evaluar el desempeño de un puesto clave, el cual en este trabajo analizaremos al Técnico Tomador de Muestra, se lograran los siguientes beneficios:

1. Aumentaremos la motivación en los empleados para continuar en una mejora continua a sus procesos,
2. Diagramar el desarrollo del empleado para un mejor entendimiento de sus funciones
3. Asegurar la retención del personal, generando compromiso y lealtad ante la organización.
4. Detectar necesidades de capacitación al puesto para su desarrollo y promociones.
5. Asegurar el logrando de objetivos individuales para alinearlos a los organización.
6. Descubrir inquietudes del evaluador identifica debilidades del puesto.

## Tabla de interpretación de Objetivos

Tabla:

1.Objetivo:	Obtener la muestra sanguínea del paciente, en una sola toma con limpieza y cuidado de no desperdiciar material asignado, centrifugándola de acuerdo a los procedimientos de la normativa oficial, para ser enviada a nuestro maquilador en el mismo día de la toma, garantizando el resultado del análisis solicitado, incrementando la credibilidad de la organización.
Tiempo:	Diario
Indicador:	La toma de muestra sanguínea en una exhibición, cumpliendo con las normas y procesos establecidos por la organización.
Preguntas a evaluar:	<p>¿Utiliza eficientemente el material asignado?</p> <p>¿Cumple con las fechas de envió con la maquiladora?</p> <p>¿Cumple con las fechas de entrega de los resultados finales con el paciente?</p>

2.Objetivo:	Ejecutar de forma correcta y honesta los procesos administrativos al momento del cobro de los estudios y servicios de la Unidad de Análisis Clínicos, registrando los pagos, dando seguimiento hasta su término concluyendo con la impresión de la facturación global al final el día, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la organización.
Tiempo:	Diario
Indicador:	Cuadrar la facturación contra las ventas registradas por día de

	acuerdo a los procesos establecidas por la organización.
Preguntas a evaluar:	<p>¿Se registra la venta se cuadra diariamente?</p> <p>¿Se solicita el reembolso de los gastos generados en la unidad de acuerdo a las políticas y los procesos establecidos?</p> <p>¿Se genera e imprime de manera diaria la factura global, así como el cierre del punto de venta de acuerdo a los procedimientos y políticas establecidos por la Organización?</p>

3.Objetivo:	Elaborar de forma clara e inmediata las órdenes de maquila y el embalaje de acuerdo a los procedimientos de la Normativa Oficial Mexicana (NOM) y lo establecido por la organización, así como de los laboratorios de referencia, que ampara la entrega de todas las muestras tomadas en el mismo día, para su análisis, teniendo como resultado la entrega de los estudios realizados al paciente en las fechas de compromiso estipuladas de acuerdo al calendario de entrega.
Tiempo:	Diario.
Indicador:	La entrega oportuna y documentada al maquilador para el proceso de análisis de la muestra y el cumplimiento de entrega de los resultados al paciente.
Preguntas de evaluación:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El maquilador está recibiendo las muestras de forma adecuada para poder procesarlas y/o analizarlas?</li> <li>2. ¿Se está entregando al paciente el resultado de los estudios solicitados, en la fecha acordada?</li> <li>3. ¿Respeto y da seguimiento al procedimiento de seguridad para el manejo de las muestras tomadas en el día a día?</li> </ol>

4.Objetivo:	Procesar los Residuos Peligrosos Biológico-Infeciosos (RPBI) de acuerdo a la NOM establecida; identificando y separando según el tipo residuo y/o desecho que se trate y realizando el adecuado envasado, de forma inmediata del material que haya sido utilizado para realizar alguna toma y llevar el registro en la bitácora de forma
-------------	--

	diaria y mensual.
Tiempo:	Diario y mensual
Indicador:	Control y buen manejo de RPBI
Preguntas de evaluación:	¿Identifica fácilmente los materiales que son considerados RPBI? ¿Utiliza los envases adecuados para el almacenaje de RPBI? ¿Registra adecuadamente los materiales RPBI que ha utilizado y envasado?

#### Escala Gráfica De evaluación

<b>Nivel</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Descripción</b>
3	60	Excede el cumplimiento de los objetivos marcados
2	25	Cumple Satisfactoriamente los objetivos marcados.
1	15	Bajo cumplimiento de los objetivos.

## Redes de Evaluación:

Evaluado		Evaluador		Relación evaluador - evaluado
Paterno Materno	Nombre	Paterno Materno	Nombre	
				<b>Autoevaluación</b>
				<b>Líder de unidad</b>
				<b>Auxiliar Administrativo</b>
				<b>Intendente</b>

## Manual de Competencias (Core y específicas del puesto)

		N I V E L E S D E D O M I N I O			
		A	B	C	D
<p><b>Compromiso:</b> Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los pacientes.</p>		<p>Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al Promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la organización en la que se desenvuelve lo/la Perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal, alta productividad y compromiso.</p>	<p>Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a las otras personas, por medio del Ejemplo, compromiso y la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.</p>	<p>Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza.</p>	<p>Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece y difícilmente se compromete.</p>

<p><b>Orientación al paciente:</b> Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los pacientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los pacientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.</p>		<p>Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los pacientes. Mediante su propia iniciativa, busca explorar las necesidades e inquietudes de cada paciente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del paciente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus pacientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.</p>	<p>Mediante su propia iniciativa, busca explorar las necesidades e inquietudes de cada paciente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los pacientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los pacientes.</p>	<p>Mediante su propia iniciativa, explora las necesidades e inquietudes de cada paciente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los pacientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.</p>	<p>Raramente explora las necesidades e inquietudes de cada paciente.</p>
<p><b>Comunicación Efectiva:</b> Es la competencia que se posee para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo a través de la</p>		<p>Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de su equipo de trabajo.</p>	<p>Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de su equipo de trabajo.</p>	<p>Escucha y se interesa por los puntos de vista de su equipo de trabajo y hace preguntas constructivas.</p>	<p>Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de su equipo de trabajo.</p>

<p style="text-align: center;"><b>ADAPTACIÓN AL CAMBIO:</b></p> <p>Capacidad para aceptar y enfrentar con apertura las diversas situaciones y colaboradores nuevos, para aceptar los cambios positiva y constructivamente promoviendo la mejora continúa en la modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización.</p>		<p>Tiene un alto dominio de todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos. Es referente entre sus pares y en la comunidad Donde actúa por sus altos criterios de eficiencia, calidad y mejora continua en los procesos de trabajo. Demuestra disposición e integración a nuevos cambios como la modernización de los procesos y metodologías.</p>	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Es valorado/a por sus conocimientos y demuestra disposición e integración a nuevos cambios como la modernización de los procesos y metodologías.</p>	<p>Conoce todos los temas relacionados con su especialidad y demuestra disposición e integración a nuevos cambios como la modernización de los procesos y metodologías.</p>	<p>Tiene un escaso conocimiento de los temas relacionados con su especialidad sin preocuparse por la realización de sus Funciones de forma eficaz. Demostrando baja disposición e integración a nuevos cambios como la modernización de los procesos y metodologías.</p>
--	--	--	---	---	--

<p><b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente</p> <p>Al logro de los objetivos de la organización.</p>	<p>Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra</p> <p>comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y</p> <p>Expresar hechos, problemas y opiniones.</p>	<p>Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el</p> <p>Desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las</p> <p>Actividades en equipo de las personas que lo componen.</p>	<p>Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible.</p> <p>Ayuda a los/as nuevos/as componentes a integrarse al equipo discutiendo su función.</p>	<p>Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.</p>
<p><b>Tolerancia a la presión:</b> Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	<p>Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.</p>	<p>Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.</p>	<p>Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es más bajo en situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.</p>	<p>Escasa capacidad de continuar actuando eficazmente en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad.</p>
<p><b>Toma de muestras:</b> La capacidad de tomar y conservar las muestras sanguíneas, cultivos, tomas ginecológicas y realizar electrocardiogramas, cuidando cumplir con las normas y procedimientos establecidos con la calidad requerida.</p>	<p>Excede las expectativas al realizar la toma de muestras cumpliendo las normas y procedimientos legales y del establecimiento con calidad y calidez requerida.</p>	<p>Cumple con las expectativas al realizar la toma de muestras cumpliendo las normas y procedimientos legales y del establecimiento con calidad y calidez requerida.</p>	<p>Presenta baja desempeño al realizar la toma de muestras cumpliendo las normas y procedimientos legales y del establecimiento con calidad y calidez requerida.</p>	<p>Difícilmente cumple las expectativas al realizar la toma de muestras cumpliendo las normas y procedimientos legales y del establecimiento con calidad y calidez requerida.</p>

## Escala Gráfica de Evaluación de las competencias específicas

Nivel	Ponderación	Descripción
3	60	Excede el cumplimiento de los objetivos marcados
2	25	Cumple Satisfactoriamente los objetivos marcados.
1	15	Bajo cumplimiento de los objetivos.

### Propuesta de Mejoras

Dentro del desarrollo inicial que se tiene en el proceso para puesta en marcha de la Evaluación del Desempeño por parte la empresa Análisis Clínicos del Dr. Simi, a aplicar para el puesto de Tomador de Muestras se realizan las siguientes mejoras:

- a) Se revisa el perfil del puesto ya existente, encontrando inconsistencia en las frecuencias de las funciones estipuladas en dicho documento, se aclara que es necesario mencionar las funciones que se deben realizar como apoyo o de manera ocasional, para evitar negativas de cumplimiento al realizar las actividades; como es un gabinete que opera con poco personal, los empleados que se encuentren en turno dentro de la unidad deben realizar todas las actividades y/o requerimientos que se presenten fuera de su función específica del puesto.

- b) Se modificó las competencias que tenía registradas en el perfil de puesto, analizando solo las que debiera tener el candidato a ocupar el puesto. Proponiendo 3 competencias específicas.
- c) Se propone realizar la evaluación del desempeño de la siguiente manera:
  - Evaluación por competencias de 180°: Se obtendrá información integral y objetiva.
  - Evaluación por objetivos: Se le da metas claras acerca de lo que se espera del colaborador, lo que debe hacer y en qué tiempo.
- d) Se propone el cuestionario de valuación del puesto por objetivos y competencias específicas.
- e) Se propone y se desarrolla una campaña de sensibilización para la Evaluación del Desempeño.
- f) Se propone un formato para dar una retroalimentación a la revisión vertical en base a la cultura, desempeño, desarrollo y asuntos varios; en cada punto si es que lo amerita se indica los compromisos y se estipulan fechas de revisión. (anexo1).

## **Políticas y planes de desarrollo sobre Evaluación del Desempeño**

- a) Respecto a la evaluación se proporcionará información y capacitación al personal involucrado para que puedan realizar la evaluación.
- b) Referente a la retroalimentación: Se brindará capacitación al jefe responsable, para que tenga un marco de referencia de los puntos fundamentales para llevar a cabo una retroalimentación efectiva.

- c) Respecto de acuerdos de compromiso, capacitación y/o desarrollo, promoción, etc., entre Jefe inmediato y Colaborador, ambas partes deberán firmar el documento correspondiente.
- d) Del punto anterior se deriva el siguiente cuadro acorde a lo que la organización puede dar cumplimiento y/o continuidad:

TIPO	CARACTERISTICAS	TIEMPO	AUTORIZA
Capacitación	a) Interna b) Proveedor externo	Acorde a la capacitación	a) Director del área b) Director del área – Presupuestos
Mentoring	Se estable la cadena de seguimiento acorde al puesto que tiene el colaborador.	Semanal, quincenal, mensual, bimestral, etc.	a) Director del área b) Jefe inmediato
Plan de Carrera	De acuerdo al Talento identificado	Según lo requerido	
Incremento Salarial Bono especial	El Jefe inmediato, no está facultado para llegar a un acuerdo de éste tipo. Salvo casos en que previamente cuenta con Vo.Bo. de RRHH	No aplica	No aplica

## Campaña de Comunicación y Concientización

**Objetivo:** Sensibilizar a todos los colaboradores y altos mandos sobre la importancia de realizar de manera correcta y consiente la Evaluación de Desempeño y tener un 100% de cobertura de evaluaciones realizadas.

**Alcance:** Concientizar a los 1032 colaboradores de Análisis Clínicos del Dr. Simi mediante distintas estrategias de comunicación, específicas por sede.

**Campaña:** Se harán 3 tipos de campañas para lograr el correcto alcance y la cobertura total de los 1032 colaboradores en toda la República dependiendo de la ubicación del colaborador y se realizarán a la par:

- Gente en Corporativo (130 empleados)
- Gente en unidad (902 empleados en sucursales)
- Feedback

### Campaña #1 – Corporativo:

Se hará una semana de concientización en Corporativo enfocado a los 130 colaboradores y esta campaña de concientización servirá a la par para hacerles saber que tienen que realizar la ED:

- Sesiones presenciales: Se realizarán sesiones de 1 hora con un ideal de 26 colaboradores por día para explicar cómo llenar de manera correcta la evaluación y a la par una breve plática de concientización, esto se hará por niveles jerárquicos (todo un mismo nivel sin importar el área, se hará por sesión y por día).

La plática variará en caso de ser managers (con gente a su cargo) o colaboradores.

- Mailing: 1. Comunicando el inicio de esta semana (1 semana antes se publicará)

- 2. Invitación a los cursos presenciales (con 1 semana de anticipación)

- Pósters y banners: - Colocar impresos en puntos claves de gran visualización

- Pop-ups en la intranet recordando esta semana para que agendes tu curso presencial.

### **Campaña #2 – Unidad (sucursales):**

Se hará una semana de concientización en las unidades (sucursales) enfocado a los 902 colaboradores:

- Pósters: Colocar impresos en puntos claves de gran visualización dentro de las unidades.

- Sesiones presenciales: Se capacitará a los líderes de unidad (188) y se les dará sesiones presenciales para que ellos ya una vez concientizados y con la información la puedan permear en sus unidades (sucursales).

### **Campaña #3 – Feedback:**

Una vez realizadas las evaluaciones, se hará una campaña de revisión o feedback entre los equipos (colaboradores y managers) para que puedan tomar acciones y será para corporativo y unidades. Se promocionará mediante: Pósters, Mailing, Intranet.

## **Gestión del Cambio**

La Gestión del Cambio tiene como objetivo facilitar y acelerar la transición por la que pasará Análisis Clínicos del Doctor Simi y Farmacias de Similares:

- Lograr el compromiso y la participación requeridos por los líderes involucrados y sus equipos a lo largo de re estructura organizacional.
- Asegurar una visión y un entendimiento homogéneos en las audiencias impactadas.
- Proveer a las personas con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para potencializar los beneficios que traerá la re estructura organizacional.
- Identificar los impactos organizacionales derivados de la implantación y desarrollar recomendaciones para el ajuste requerido.
- Monitorear el nivel de adopción del cambio y preparación de la gente previo a la puesta en producción.

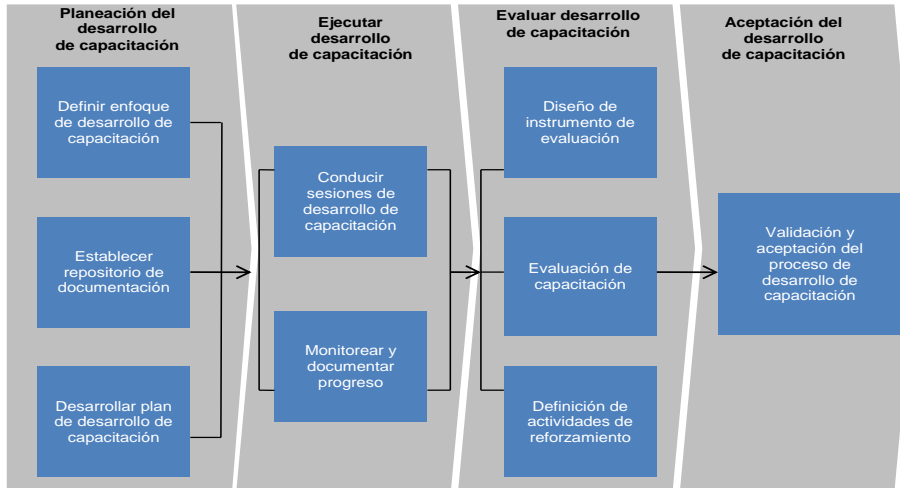
Para alcanzar los objetivos propuestos, se utilizará la siguiente estrategia que soportará las actividades de Análisis Clínicos del Dr. Simi y Farmacias de Similares:



En cuanto a Comunicación respecta, se utilizará la siguiente estrategia, con el propósito de disminuir la resistencia y suposiciones por parte de la organización, pues recordemos, que en la mayoría de este tipo de implementaciones, los colaboradores lo asocian con recorte de personal, se tendrá que mitigar este tipo de especulaciones a través de esta.



Para la re estructura organizacional la parte de Capacitación, es importante, ya que, si los usuarios finales pueden llegar a tener el negocio es bastante significativa.

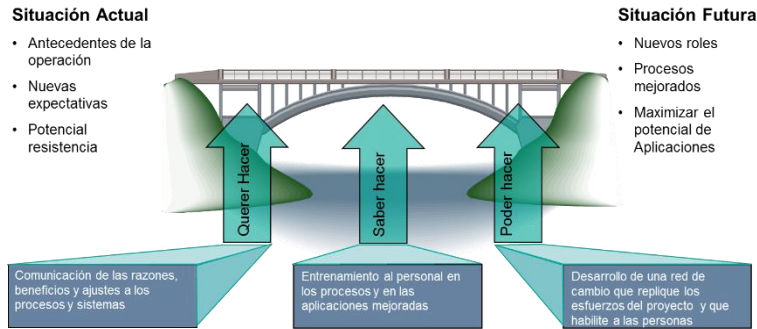


Es importante considerar los Análisis de Riesgos e Impactos que Gestión del cambio realizará durante el proceso de re estructura organizacional, pues de esta manera se podrán anticipar a ellos y brindar una solución adecuada.

Gestión del cambio estará antes, durante y después de la re estructura.

Como lo muestra el diagrama de abajo Gestión del Cambio será un facilitador en la re estructura organizacional para minimizar los impactos operativos y maximizar los beneficios de esta.

El enfoque integral antes mencionado garantizará que los usuarios impactados tendrán una transición cómoda hacia el cambio a través de actividades de comunicación, capacitación y alineación e involucramiento y soporte una vez que se den los cambios de la re estructura organizacional.



## Conclusiones

Análisis Clínicos es una empresa joven, la cual se encuentra en crecimiento y aunque actualmente solo sea un área transaccional y administrativa, considero que con apoyo de la dirección general puede llegar a ser un área estratégica para el negocio.

De acuerdo con la revista Forbes, las empresas requieren reinventar el área de recursos humanos para competir con las firmas globales. Se dice que en la actualidad 68% de las empresas con operaciones en México consideran que están “poco preparadas” o “no preparadas” para reinventar sus departamentos, sin embargo, en el caso de Análisis Clínicos del Dr. Simi la transición para llevar a cabo este cambio fue de la noche a la mañana debido a la separación administrativa y aunque formaban parte de ese 68% de empresas poco preparadas no les toco de otra que re inventarse. Hasta el momento lo están haciendo muy bien, pues la dirección es consciente de las áreas de oportunidad que se tienen en el tema de Capital Humano y han decidido pedir ayuda de expertos.

Es un gran reto el que tiene la dirección de Capital Humano de Análisis Clínicos del Dr. Simi pues es sabido por todos las tendencias que existen en recursos humanos pero primeramente se debe de contar con bases sólidas para llevar a cabo las famosas tendencias como plan de vida y carrera, 9 box, mentoring, e-learning, etc. El reto es fomentar velozmente bases sólidas para después llevar a cabo las tendencias antes mencionadas pero de no ocurrir esto, Análisis Clínicos del Dr. Simi corre un gran riesgo como negocio pues es importante destacar que con la reciente incorporación al mundo del trabajo, los millennials han provocado un shock en muchos de sus predecesores. El papel de Recursos Humanos es

fundamental para conseguir la integración de todas las generaciones, para lo cual se debe partir de una estrategia de inclusión en la empresa. Los millennials funcionan bien en organizaciones con alta flexibilidad para trabajar contra objetivos, en equipos multifuncionales, virtuales, que les permitan ser creativos y producir resultados.

A partir de las diferencias en las organizaciones deben existir tres canales de comunicación, uno para los tradicionalistas, otro para los baby boomers, la mayoría de los líderes hoy se encuentran en este rango de edad, entre los 40 y 55 años y uno más para los X y Y. Los cuatro grupos tienen características positivas que las organizaciones pueden aprovechar. El objetivo consiste en caminar al mismo ritmo; quizá unos tendrán que apretar el paso y, los otros, ajustarse a los demás. La realidad es que el mundo no se va a parar, y si queremos asegurar la continuidad del negocio, se tendrá que ver cómo aprovechar las competencias de los jóvenes, pues recordemos que ellos serán los futuros líderes de la organización.

Por otro lado es importante el tema de reclutamiento y selección pues uno de los puestos clave para el negocio es el que toma la muestra dentro de la unidad y ha sido un reto reclutar este tipo de perfiles pues en su mayoría son carreras técnicas ocupadas por gente joven que no está dispuestos a dar el sí a una empresa sin que se les remunere adecuadamente, necesitan equilibrar su vida profesional y personal, pretenden una relación más equitativa de ganar-ganar, y no necesariamente dinero, sino también tiempo, por lo que no están dispuestos a sacrificar sus vacaciones y piden que se respete su horario de salida.

En 2013 la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) publicó el estudio Marketing Digital y Redes Sociales en México, que revela que 8 de cada 10 empresas en el país cuentan con un perfil en redes sociales.

Las más populares, en orden de preferencia por las empresas son Facebook, Twitter, YouTube, Google+ y LinkedIn.

El estudio indica que 5 de cada 10 de las empresas evaluadas, realizan acciones de marketing y/o publicidad en Internet, para sorpresa de Análisis Clínicos del Dr. Simi esto lo hacía la empresa hermana Farmacias de Similares, sin embargo hoy

por hoy no lo hace Análisis, pero para el cliente final Farmacias y Análisis es exactamente lo mismo por lo que éstas 2 tienen que estar en el mismo nivel a ojos del cliente pues de no hacerse esto puede ser contraproducente para ambas.

Hace algunos años, se definía los Recursos Humanos simplemente como aquella parte que proporcionaba la fuerza laboral a una organización. Hoy, ese término ha evolucionado y ahora se considera a esta área como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener a sus colaboradores.

La gestión de los Recursos Humanos dejó de ser la de un administrador de personal con tareas operativas de escaso valor agregado para pasar a tener un rol como socio estratégico. La misión del gerente cambia y comienza a abarcar funciones como el estudio del clima laboral, el desarrollo de los Recursos Humanos, la selección de personal, el diseño de planes de carrera, la evaluación de desempeño, la motivación, el desarrollo del potencial, la gestión del talento, la planificación de la sucesión, entre otras prácticas, como especialista de Recursos Humanos considero que esto es fundamental sin embargo de acuerdo a las necesidades que presenta Análisis Clínicos del Dr. Simi es importante ejecutar las estrategias que se mencionadas en el trabajo y una vez establecidas estas entonces si podremos hablar de una dirección de recursos humanos como socio estratégico del negocio.

## Referencia Bibliográfica

- Espinosa Infante, Elvia y Pérez Calderón Rebeca, 1994, Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México. Gestión y Estrategia. Edición Internet. UAM-A. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num5/doc05.htm>.
- Como el ISO 9000, Balanced Scorecard, 5S's, Empowerment, Kaizen, Reingeniería organizacional, Justo a tiempo.
- Accenture México
- Reygadas Robles, L. (1998). Mercado y Sociedad Civil en la fábrica, culturas del trabajo en maquiladoras de México y Guatemala. Tesis de Doctorado en Antropología Social no publicada. México: UAM – I.
- Coronilla Cruz, R. (1993) Diversos enfoques del cambio organizacional. Cuadernos de trabajo 14. México: CIDE.
- Crass, E. La administración Mexicana en Transición, Documento inédito.
- Culebro Moreno, J. (1998) Cambio organizacional: Transformación y diseño estructural. Cuadernos de trabajo 66. México: CIDE.
- Davenport, T.; Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. 10ª edición México, Edo. de México: Pearson Education.
- Muñoz Seca, B.; Riverola, J. (1997). Gestión del Conocimiento. Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra.
- Myers, David G. (2000). Psicología social. 6ª edición. Colombia, Bogota: McGraw Hill.
- Apiquian, A. (2015). Millenials dueños del mundo. México, D.F.: *Alto nivel*: <http://www.altonivel.com.mx/millennials-duenos-del-mundo-global.html>
- Apiquian, A. (2015). 5 claves para utilizar las redes sociales en PYMES. México, D.F.: *Alto nivel*: <http://www.altonivel.com.mx/51369-5-claves-para-utilizar-las-redes-sociales-en-pymes.html>

- Apiquian,A.(2015).El futuro rol de Recursos Humanos.México,D.F: *Alto nivel*:  
<http://www.altonivel.com.mx/6955-el-futuro-rol-de-recursos-humanos.html>
- Alles, M. (2016).Diccionario de competencias. San Luis, Argentina: *Blog de Martha Alles*: <http://www.marthaalles.com/>
- Peirce, C. S. (1966). Collected Papers of Charles Sanders Peirce (Volumes VII & VIII). Charles Hartshorne and Paul Weiss (eds.). The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Peirce, C. S. (1966). Collected Papers of Charles Sanders Peirce (Volumes VII & VIII). Charles Hartshorne and Paul Weiss (eds.). The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Pylkkanen, P. (1992). Mind, matter and active information: the relevance of David Bohm's interpretation of quantum theory to cognitive science. Reporte 2/1992. Departamento de Filosofía, Universidad e Helisinki
- <http://www.forbes.com.mx/brand-voice/rh-debe-contratar-con-datos-de-miedo/>

## Anexos

### Campaña de comunicación y concientización



**Jjj**

**Formato de Objetivos**

Revisión Vertical	
No. de Revisión Vertical:	_____
Fecha:	_____
Nombre:	_____
Posición:	_____
Área:	_____
Eval. Desempeño Anterior:	_____
Nombre de Jefe:	_____
Fecha de siguiente revisión vertical:	_____

Cultura			
Temas revisados	Soporte del Jefe	Compromiso Colaborador	Fecha de revisión

Desempeño			
Temas revisados	Soporte del Jefe	Compromiso Colaborador	Fecha de revisión

Desarrollo			
Temas revisados	Soporte del Jefe	Compromiso Colaborador	Fecha de revisión

Asuntos Varios			
Temas revisados	Soporte del Jefe	Compromiso Colaborador	Fecha de revisión

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma Colaborador

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma Jefe