INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

"DESARROLLO DE LA CULTURA COACHING EN EL LABORATORIO FARMACÉUTICO DANAM MÉXICO, S.A. DE C.V."

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA

PRESENTA:

NORMA ANGÉLICA CONTRERAS NORIEGA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN TURISMO

PRESENTA:

JOSÉ MARCOS GARCÍA PALOMINO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTAN:

JOSÉ ARTURO GONZÁLEZ COPTO
ALDO ISIDRO GONZÁLEZ MARTÍNEZ

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTA:

DIANA REYES IBARRA

MÉXICO, DF **2010**

ÍNDICE

Resumen i
Introducción iii

Capítulo I. Marco Metodológico.
1.1 Planteamiento del Problema 1
1.2 Objetivo General. 1
1.2.1 Objetivos Específicos. 1
1.3 Universo / muestra. 2
1.4 Justificación del Estudio. 4
1.5 Hipótesis. 6

Capítulo II. Marco Teórico.
2.1 Historia del Coaching. 7
2.2 Coaching. 7
2.3 Importancia del Coaching. 8
2.4 Características del coaching. 8
2.5 Elementos del Coaching 9
2.6 Diferencia entre coaching y capacitación. 9
2.7 Empresas que han aplicado el coaching. 10
2.8 Programación Neurolingüística (PNL). 11
2.9 Características de la Programación Neurolingüística. 11
2.10 Relación entre Coaching y Programación Neurolingüística. 12
2.11 Canales de Comunicación. 13
2.12 Paradigma. 13
2.13 Liderazgo. 14
2.13.1 Tipos de liderazgo. 14
2.14 Valores. 15
2.15 Clima Laboral. 15
2.16 El Recurso Humano, Liderazgo y Motivación. 16
2.16.1 Tipos de Motivación. 17
2.17 Sector Farmacéutico. 18
2.18 Importancia Económica: Sector Farmacéutico. 18
2.19 La Industria Farmacéutica en México. 19
2.19.1 Genéricos y Productos de venta libre (OTC). 24
2.19.2 Patentes y Marcas. 25
2.19.3 Canales de Distribución y Comercialización. 25

2.19.4 Tendencias Demográficas. 26
2.19.5 Situación del Sistema de Salud en México. 27
2.20 Tendencias y Retos de la Industria Farmacéutica. 28
2.21 La influenza y su repercusión en el Sector Farmacéutico (Emergencia Sanitaria). 30
2.22 Indicadores Gráficos Empresariales. 30

Capítulo III. Empresa "Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V.".
3.1 Historia. 32
3.2 Misión. 33
3.3 Visión. 33
3.4 Valores 33
3.5 Objetivo. 34
3.6 Análisis DOFA. 34
3.6.1 Escenario Actual. 36
3.6.2 Matriz de Inversión. 40
3.6.3 Matriz de Análisis de la Competencia. 41
3.7 Organigrama General de la Empresa. 42
3.8 Descripción del Departamento de Producción. 42
3.8.1 Áreas que Integran el Departamento de Producción. 43
3.9 Indicadores de Productividad (Histórico de 3 meses). 47
3.9.1 Recopilación, Gráficos e Interpretación de Resultados. 50
3.9.1.1 Indicador de Eficiencia de Fabricación. 50
3.9.1.2 Indicador de Eficiencia de Acondicionamiento. 55
3.9.1.3 Indicador de No Conformidades de Acondicionamiento. 59
3.9.1.4 Indicador de Productividad en Horas Hombre de Acondicionamiento. 60
3.9.1.5 Indicador de Productividad por Costo de Mano de Obra de Acondicionamiento. 61
3.9.1.6 Indicador de Eficacia en la Calidad de Acondicionamiento. 62

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.
4.1 Análisis de la Información del Sistema Actual a Nivel Táctico y Operativo del Departamento de Producción. 64
4.1.1 Instrumento de obtención de información (Cuestionario). 64
4.1.2 Descripción de la muestra. 67
4.2 Análisis de la información obtenida. 69
4.2.1 Comparación de Variables entre Colaborador y Supervisores. 60
4.2.2 Comparación de Variables por Antigüedad. 73
4.2.3. Comparación de Variables por Edad. 74

4.2.4 Comparación de Variables por Datos Demográficos. 75

Capítulo V. Sensibilización de los Niveles Funcionales mediante el Coaching y la Programación Neurolingüística.

5.1 Establecimiento de objetivos a lograr con el coaching. 77

5.1.1 Objetivo General del Plan de Sesiones Coaching. 77

5.1.2 Objetivos Específicos del Plan de Sesiones Coaching. 77

5.2 Formulación de estrategias para la aplicación del coaching. 77

5.3 Formulación de estrategias para la aplicación de la Programación Neurolingüística. 80

Capítulo VI. Propuesta.

6.1 Reingeniería enfocada a la Planeación Estratégica de la Empresa. 81

6.1.1 Misión. 81

6.1.2 Visión. 81

6.1.3 Valores. 81

6.1.4 Pecados Mortales. 82

6.2 Departamento de Producción. 82

6.2.1 Misión del Departamento de Producción. 82

6.2.2 Visión del Departamento de Producción. 83

6.2.3 Valores del Departamento de Producción. 83

6.2.4 Organigrama del Departamento de Operaciones. 83

6.2.4.1 Organigrama del Departamento de Producción. 84

6.3 Plan de Sesiones Coaching sustentado por la Programación Neurolingüística. 84

6.3.1 Descripción del Plan de Sesiones. 85

6.3.2 Temas a desarrollar por Sesión. 85

6.3.3 Herramientas para su aplicación. 86

6.3.4 Carta Descriptiva del Plan de Sesiones. 87

Capítulo VII. Evaluación de la Implementación Coaching en el Departamento de Producción.

7.1 Evaluación del Plan de Sesiones Coaching. 89

7.2 Recopilación, Gráficos e Interpretación de Indicadores después de la Implementación de la Cultura Coaching. 101

7.2.1 Indicador de Eficiencia. 101

7.2.2 Indicador de Productividad en Horas Hombre. 103

7.2.3 Indicador de Productividad por Costo de Mano de Obra. 104

7.2.4 Indicador de No Conformidades. 104

7.2.5 Indicador de Eficacia. 105

7.3 Comparación de Indicadores (Resultados). 106

7.4 Beneficios Obtenidos. 107
7.5 Formación de la Cultura Coaching como mejora continua. 108

Conclusiones **109**
Bibliografía **111**
Glosario **114**
Anexos **119**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Cálculo del Universo y/o Muestra de Operativos. 2
Tabla 1-2 Cálculo del Universo y/o Muestra de Supervisores. 3
Tabla 2-1 Principales Productores Farmacéuticos 21
Tabla 2-2 Fabricantes de Medicamentos GI 24
Tabla 3-1 Análisis DOFA (Fortalezas y Debilidades) 34
Tabla 3-2 Análisis DOFA (Amenazas y Oportunidades) 35
Tabla 3-3 Escenario Actual (Debilidades) 36
Tabla 3-4 Escenario Actual (Fortalezas) 37
Tabla 3-5 Escenario Actual (Oportunidades) 38
Tabla 3-6 Escenario Actual (Amenazas) 39
Tabla 3-7 Matriz de Análisis de la Empresa 41
Tabla 3-8 Matriz de Análisis de la Competencia 41
Tabla 3-9 Indicador de Eficiencia de Fabricación 50
Tabla 3-10 Promedio de Eficiencia de Abril 50
Tabla 3-11 Promedio de Eficiencia de Mayo 51
Tabla 3-12 Promedio de Eficiencia de Junio 51
Tabla 3-13 Número de Lotes por Mes 53
Tabla 3-14 Producción Real en Lotes 55
Tabla 3-15 Eficiencia por Día del mes de Abril 55
Tabla 3-16 Eficiencia por Día del mes de Mayo 56
Tabla 3-17 Eficiencia por Día del mes de Junio 56
Tabla 3-18 Promedio de No Conformidades por Día 59
Tabla 3-19 Productividad en Horas Hombre 60
Tabla 3-20 Productividad de Piezas por Hora Hombre 60
Tabla 3-21 Productividad por Costo de Mano de Obra 61
Tabla 3-22 Productividad de Piezas por Costo de Mano de Obra 62
Tabla 3-23 Eficacia en la Calidad de Acondicionamiento 62
Tabla 4-1 Relación Variable - Pregunta 66
Tabla 4-2 Promedios Totales por Variable 70
Tabla 4-3 Comparación de Variables por Datos Demográficos 75
Tabla 4-4 Comparación de Variables por Edad 76
Tabla 6-1 Ejemplo del Plan de Sesiones Coaching 85
Tabla 7-1 Herramientas para la aplicación del Coaching 91
Tabla 7-2 Diccionario de Datos 95
Tabla 7-3 Tabla Usuario 95
Tabla 7-4 Tabla Permisos 96
Tabla 7-5 Tabla Evaluación 96
Tabla 7-6 Producción Planeada 101
Tabla 7-7 Eficiencia de Abril, Mayo y Junio 101
Tabla 7-8 Eficiencia Esperada 102
Tabla 7-9 Comparación Productividad en Horas Hombre aplicando el Coaching 103
Tabla 7-10 Productividad de Piezas por Hora Hombre aplicando el Coaching 103
Tabla 7-11 Comparación del Indicador de Productividad por Costo de Mano de Obra 104
Tabla 7-12 Comparación del Promedio de No Conformidades aplicando el Coaching 105

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 2-1 Balanza Comercial 2004 22
Gráfica 2-2 Exportaciones Totales Productos Farmacéuticos 23
Gráfica 2-3 Importaciones Totales Productos Farmacéuticos 23
Gráfica 3-1 Eficiencia del Mes de Abril 52
Gráfica 3-2 Eficiencia del Mes de Mayo 52
Gráfica 3-3 Eficiencia del Mes de Junio 53
Gráfica 3-4 Eficiencia Promedio 54
Gráfica 3-5 Producción de Lotes 54
Gráfica 3-6 Eficiencia por Día del mes de Abril 57
Gráfica 3-7 Eficiencia por Día del mes de Mayo 57
Gráfica 3-8 Eficiencia por Día del mes de Junio 58
Gráfica 3-9 Eficiencia Promedio por Día 58
Gráfica 3-10 Promedio de No Conformidades por Día 60
Gráfica 3-11 Productividad en Horas Hombre 61
Gráfica 3-12 Productividad por Costo de Mano de Obra 62
Gráfica 3-13 Eficacia en la Calidad de Acondicionamiento 63
Gráfica 4-1 Definición de Muestra por Antigüedad (Operativos) 67
Gráfica 4-2 Definición de Muestra por Antigüedad (Supervisores) 68
Gráfica 4-3 Definición de Muestra por Sexo (Operativos) 68
Gráfica 4-4 Definición de Muestra por Edad (Operativos) 69
Gráfica 4-5 Definición de Muestra por Edad (Supervisores) 69
Gráfica 4-6 Promedio de Valores 71
Gráfica 4-7 Promedio de Trabajo en Equipo 71
Gráfica 4-8 Promedio de Resistencia al Cambio 71
Gráfica 4-9 Promedio de Comunicación 72
Gráfica 4-10 Promedio de Clima Laboral 72
Gráfica 4-11 Promedio de Liderazgo 72
Gráfica 4-12 Promedio de Motivación 73
Gráfica 4-13 Promedio Total de Variables 73
Gráfica 4-14 Comparación de Variables por Antigüedad 73
Gráfica 4-15 Comparación de Variables por Edad 74
Gráfica 7-1 Comparación de Eficiencia con la Aplicación del Coaching 102
Gráfica 7-2 Productividad en Horas Hombre aplicando el Coaching 104
Gráfica 7-3 Comparación del Promedio de No Conformidades aplicando el Coaching 105
Gráfica 7-4 Eficacia aplicando el Coaching 106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3-1 Matriz de Inversión 40
Figura 3-2 Organigrama General de la Empresa 42
Figura 3-3 Proceso de Sólidos 44
Figura 3-4 Proceso de Semisólidos 45
Figura 3-5 Proceso de Líquidos 46
Figura 3-6 Proceso de Polvos 46
Figura 3-7 Diagrama de Proceso de Fabricación de Crema 48
Figura 3-8 Diagrama de Proceso de Envasado y Acondicionado de Crema 49
Figura 5-1 Proceso de la Cultura Coaching 78
Figura 6-1 Organigrama del Departamento de Operaciones 83
Figura 6-2 Organigrama del Departamento de Producción 84
Figura 7-1 Diagrama de la Implementación de la Cultura Coaching 89
Figura 7-2 Diagrama de Flujo 92
Figura 7-3 Diagrama HIPO 94
Figura 7-4 Diagrama Entidad-Relación 94
Figura 7-5 Tabla Usuario MySQL 96
Figura 7-6 Tabla permisos MySQL 97
Figura 7-7 Tabla Evaluación MySQL 97
Figura 7-8 Propuesta Pantalla de Acceso 98
Figura 7-9 Propuesta Pantalla Principal 98
Figura 7-10 Pantalla Intranet de la Empresa 99
Figura 7-11 Pantalla de Acceso al Sistema 100
Figura 7-12 Pantalla Principal del Sistema 100

RESUMEN

Hoy en día, la gestión empresarial cuenta con diversas alternativas como lo es la Cultura Coaching, ya que debido a los cambios que están sufriendo actualmente las empresas es necesario aplicarlo para poder sobrevivir, existen fenómenos capaces de generar conflictos permanentes como la necesidad de obtener resultados en un mundo que se encuentra en un ambiente competitivo.

En nuestros días, aquellas empresas que no sean capaces de redireccionar su forma de gestión tanto personal como empresarial, así como de generar cambios en cuando a su diseño, su forma de operar, no logra alcanzar el crecimiento que toda empresa desea, en beneficio de todos los que participan en ella y consiguiendo la calidad necesaria en sus productos y servicios hacia sus clientes.

Conociendo la importancia que tiene la Cultura Coaching para nuestro estudio, como una herramienta indispensable en nuestros días, será aplicado a la empresa Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V. para que por medio de su implementación se logre un aumento en su calidad y competitividad, para permanecer en el mercado. Para su aplicación fue necesario proponer estrategias que permitan a la empresa obtener resultados satisfactorios a mediano y largo plazo.

Para nuestro estudio, nuestro proyecto se desarrollará bajo los siguientes capítulos:

Capítulo I. Marco Metodológico. Este capítulo busca explicar de una manera específica el problema que se pretende resolver, así como definir las metas que se desean alcanzar, dejando claro porque es importante desarrollar esta investigación. Señalando si los resultados son favorables y de qué forma se beneficiaría la empresa objeto de nuestro estudio.

Capítulo II. Marco Teórico. En este capítulo se fundamenta la investigación mediante conceptos teóricos para dar unidad, coherencia y consistencia sobre los temas que se desarrollarán durante ésta, con el fin de facilitar su comprensión, además se busca conocer la evolución, situación actual y tendencias futuras de las empresas del ramo farmacéutico. Así como analizar los efectos positivos y negativos que tuvo la reciente epidemia de influenza A (H1N1) en este sector.

Capítulo III. Empresa Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V. En este capítulo se muestra información general de la empresa, en la cual con ayuda de la Planeación Estratégica

se desarrollará el Análisis DOFA, para ubicar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y así saber cuál es su situación, para proponer estrategias que permitan su crecimiento.

Al final de este capítulo se presenta un estudio en el que se muestra la actividad productiva de la empresa en los meses de Abril, Mayo y Junio, con la finalidad de comparar los resultados obtenidos una vez que se aplique la Cultura Coaching.

Capítulo IV. Análisis de la Situación Actual de la Empresa. Este capítulo pretende describir el sistema que actualmente utiliza el nivel táctico dentro del Departamento de Producción determinando la forma en la que el líder ejerce su autoridad con el fin de identificar y desarrollar los puntos críticos en su actitud, que afecte el funcionamiento de la empresa y la forma en la cual los colaboradores califican sus funciones con ayuda de un cuestionario de evaluación.

Capítulo V. Sensibilización de los Niveles Funcionales mediante el Coaching y la Programación Neurolingüística. En este capítulo se sensibilizará al personal sobre el manejo del Coaching con ayuda de la Programación Neurolingüística, así como la formulación de estrategias que se utilizarán para su aplicación.

Capítulo VI. Propuesta. Se explicará de forma detallada el Plan de Sesiones Coaching como propuesta de solución del equipo, definiendo claramente los objetivos que se pretenden alcanzar en cada una de estas e indicando además estrategias y formas de aplicación a utilizar durante el proceso.

Capítulo VII. Evaluación de la Implementación Coaching en el Departamento de Producción. En este capítulo, se evaluarán los resultados o beneficios obtenidos al aplicar el Plan de Sesiones Coaching a nivel táctico, así como analizar nuevamente los indicadores arrojados por el Departamento de Producción después de haber aplicado el Coaching para compararlos con el análisis anterior y observar el crecimiento que obtuvo la empresa.

Así mismo se pretende aplicar el coaching como una formación, con el fin de lograr que se adopte como cultura de trabajo en toda la organización provocando una mejora continua, un desarrollo del personal y por lo tanto una empresa competitiva en su ramo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una nueva tendencia, enfocada a la gestión del personal, pieza importante en nuestra empresa, con el que se desea crear un modelo que sea capaz de beneficiar tanto al personal como a la empresa, buscando un fuerte sentido de responsabilidad social, debido a que el capital humano es lo más valioso para el crecimiento empresarial.

El capital humano debe ser involucrado de tal forma que mediante el proceso de sus funciones lleve a cabo tareas tan importantes como: trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, compromiso, integridad, pensamiento sistémico, manejo de conflictos, para con ello poder potencializar sus capacidades y ayudarlos a generar una nueva cultura empresarial.

La cultura, la globalización, los valores y sobre todo la nueva tendencia en las empresas hacen imperiosa la necesidad de realizar modificaciones para mejorar cada día, mediante una actualización que vaya de la mano con la nueva tecnología y nuevas formas de gestionar al personal, motivándolos y brindando apoyo para su crecimiento.

Es por ello, que en la actualidad el Coaching está creando una nueva cultura empresarial, debido a que debemos poner mayor atención al capital humano con la finalidad de generar una nueva visión, principalmente en los líderes, conociendo los medios para poder lograr un nuevo enfoque al realizar sus actividades diarias hacia sus colaboradores.

En este proyecto se pone énfasis en señalar la Cultura Coaching, ya que con ayuda de esta herramienta se puede generar una nueva forma de calidad de vida. En un principio será aplicado al nivel táctico de Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., en el Departamento de Producción, buscando con ello expandir los conocimientos y este nuevo estilo de gestión empresarial. Con ayuda de la Cultura Coaching, se motivará a los colaboradores para realizar un mejor desempeño laboral, lograr objetivos, conocerse, borrar paradigmas empresariales y sociales, pero sobre todo que estén preparados para resolver o enfrentar cualquier problema que se les pueda presentar.

Con el coaching se pretende transformar la gestión empresarial, considerando al capital humano como pieza fundamental del laboratorio, para posteriormente difundirla vía imitación a las demás áreas de la empresa, logrando que cada integrante sea capaz de vivir con la cultura coaching, conociendo sus beneficios tanto a nivel profesional como personal.

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A de C.V., empresa extranjera, surge de adquirir en 1996 a Vitamin, S.A. de C.V. pequeña empresa farmacéutica, dedicada a la fabricación y distribución de medicamentos, creada en el año 1990 en la Ciudad de México.

Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., ha renovado de manera constante los recursos tecnológicos y cuenta con capital suficiente para el logro de sus metas actuales, sin embargo conservó el capital humano y su cultura organizacional y de gestión que se manejaba en Vitamin, S.A. de C.V.

La dinámica operativa, la turbulencia del mercado y la necesidad imperante de contar con personal proactivo y de preparación constante, hace necesario revisar el esquema de gestión actual.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Implementar la Cultura Coaching a nivel táctico en el Departamento de Producción del Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A de C.V., para potencializar e incrementar las capacidades del recurso humano, romper paradigmas y generar una nueva cultura empresarial en un lapso de 3 meses.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar la situación actual en cuanto al nivel táctico y operativo, así como el estilo de gestión en el departamento de producción.
- Sensibilizar al nivel táctico del departamento de producción en la cultura coaching.
- Detectar creencias limitadoras y potencializar las capacidades existentes a través de la implementación de la cultura coaching en el departamento de producción.
- Adoptar el coaching como una cultura de gestión y de trabajo en el departamento de producción de la empresa.
- Evaluar el impacto de la cultura coaching en el departamento de producción de la empresa y su repercusión en los resultados generales.

1.3 UNIVERSO / MUESTRA.

Para determinar la muestra respectiva se ha decidido dividir el universo del personal de producción en dos grupos, tal como se muestra a continuación.

OPERATIVOS

Actualmente con 300 personas laborando en el Departamento de Producción del Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V.; lo integran 300 operativos divididos en tres turnos, por lo que cada turno cuenta con 100 personas. Tomando como universo a 300 personas.

Donde:

DATOS	FÓRMULAS	SUSTITUCIÓN
N = Tamaño de la población es de 100 personas **_ =** Valor prometido de la variable = 1 persona por turno **Se =** Error estándar = 5%(valor estándar de 0.05%) determinado para este estudio **V_ =** Varianza de la población, igual a (Se) cuadrado del error estándar **S_ =** Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia **n´ =** Tamaño de la muestra sin ajustarse **n =** Tamaño de la muestra **p =** Probabilidad de éxito (80%)	Fórmula 1: $n' = S^2 / V^2$ Fórmula 2: S_ = p (1-p)	Sustituyendo valores en la fórmula 2 S_ = 0.8 (1-0.8) = 0.16 V = (0.05)_ = 0.0025 Sustituyendo valores en la fórmula 1 $n' = \frac{0.16}{(0.05)^2} = 64$ Cálculo de muestra: $n' = \frac{n'}{1 + n'/N}$ Sustituyendo valores: $n' = \frac{64}{1+64/300} = 53$

Tabla 1-1. Cálculo del Universo y/o muestra de Operativos.

De esta manera se obtuvo una muestra de 53 personas, la cual fue dividida para aplicar 18 encuestas por turno. Debido a que es necesario para la investigación de los encuestados conocer la forma de trato de sus supervisores.

SUPERVISORES

En el Departamento de Producción cada turno cuenta con 2 supervisores, por lo tanto nuestro universo es de 6 supervisores.

Donde:

DATOS	FÓRMULAS	SUSTITUCIÓN
N = Tamaño de la población es de 6 supervisores **_ =** Valor prometido de la variable = 1 persona por turno **Se =** Error estándar = 5%(valor estándar de 0.05%) determinado para este estudio **V_ =** Varianza de la población, igual a (Se) cuadrado del error estándar **S_ =** Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia **n´ =** Tamaño de la muestra sin ajustarse **n =** Tamaño de la muestra **p =** Probabilidad de éxito (80%)	Fórmula 1: $n' = S^2 / V^2$ Fórmula 2: S_ = p (1-p)	Sustituyendo valores en la fórmula 2 S_ = 0.8 (1-0.8) = 0.16 V = (0.05)_ = 0.0025 Sustituyendo valores en la fórmula 1 $n' = \frac{0.16}{(0.05)^2} = 64$ Cálculo de muestra: $n' = \frac{n'}{1 + n'/N}$ Sustituyendo valores: $n' = \frac{64}{1+64/6} = 5$

Tabla 1-2. Cálculo del Universo y/o muestra de Supervisores.

De esta manera se obtuvo una muestra de 5 personas la cual fue dividida en los tres turnos ya que es necesario para la investigación, conocer la forma en que manejan el trabajo los supervisores hacia su personal operativo.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

En la actualidad, las empresas a causa de la recesión económica, la inflación, la emergencia sanitaria (influenza) y conflictos bélicos en medio oriente, han tenido que enfrentarse a cambios constantes con los recursos con que cuentan, por tanto si no son capaces de enfrentar nuevas tendencias y necesidades, no podrán ser competitivos y permanecer en el mercado; aquellas que logren adaptarse al ambiente deben realizar una reestructuración de sus paradigmas empresariales.

En la publicación *Empresarios En Crecimiento / Prioridades De Aprendizaje, Mayo 18, 2003;* mencionan que hoy en día las empresas se han enfocado en implementar nuevas tecnologías, incrementar su capacidad financiera y aplicar herramientas con el fin de elevar su productividad, sin embargo muy pocas empresas se han interesado en su capital humano.

La *Secretaria de Economía, 2009* menciona que a través del tiempo en las empresas han implementado tendencias enfocadas al personal como lo son: El Liderazgo, el cual es capaz de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin; La Capacitación, adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad; Empowerment, significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores y El Coaching debido a que permite un desarrollo a través de un cambio de mentalidad en el capital humano eliminando paradigmas, modificando actitudes, sensibilizándolos al cambio y potencializando sus capacidades, no sólo a nivel empresarial sino también en su estilo de vida; otro aspecto importante son los resultados, como el que menciona *John Krieger de Star Sales and Service, Inc., 2008.* Mediante el coaching logró transformar su cultura laboral de un 90% técnico a 98% emprendedor, por lo cual aumentó sus ventas en un 33%.

El presente estudio está enfocado al Departamento de Producción del Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A de C.V., debido a su trascendencia dentro de la empresa, ya que se encarga de la formulación y desarrollo de métodos adecuados para la elaboración de productos y/o servicios, administrar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Considerando que las condiciones en que se realizan los procesos de producción son controlados: como; maquinaria, instalaciones, la cantidad de personal es adecuada, materia prima y materiales en el tiempo y calidad requerida, el recurso en el cual conviene mantener en este nivel de competencia o mayor y no descuidar es al capital humano, por medio de la aplicación de la

tendencia actual de la Gestión Coaching, principalmente al nivel táctico y operativo de este departamento para potencializar sus capacidades, enseñándolos a transmitir esta cultura y permitir el crecimiento constante dentro del departamento de producción, incorporando las demás áreas de la empresa vía imitación al ver los resultados obtenidos, facilitando con ello, el logro de sus objetivos. A continuación se menciona la justificación por carrera de los integrantes del equipo:

Licenciatura en Turismo: Apoyará el desarrollo administrativo por medio de la toma de decisiones eficientes orientadas a planear, organizar, dirigir y controlar una empresa farmacéutica, tomando como base su recurso humano, considerando todas las herramientas que permitan incentivar y alcanzar un cambio de mentalidad en ellos, para ofrecer un mejor desempeño, un crecimiento económico en la empresa y oportunidades de desarrollo.

Ingeniería Industrial: Contribuir con el análisis de datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de la investigación por medio de métodos integrales y una visión interdisciplinaria, con el fin de proponer soluciones a los problemas del sistema productivo, las cuales resulten ser efectivas para la toma de decisiones en los niveles estratégicos y tácticos de la empresa.

Licenciatura en Relaciones Comerciales: Apoyará el desarrollo administrativo por medio de la toma de decisiones enfocadas a planear, dirigir, ejecutar y controlar todas aquellas actividades en una empresa farmacéutica que están directamente relacionadas en su recurso humano tomando en cuenta todas las herramientas que permitan un cambio de mentalidad en ellos para un crecimiento económico en la empresa.

Ciencias de la Informática: Sistematizar el proceso de aplicación del Coaching en el Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., tomando herramientas de diagnostico inicial de proceso y cierre de la asesoría para mostrar a la empresa los cambios de paradigmas y creencias del personal, mismos que se verán reflejados a corto plazo, tanto en la potencialización de las capacidades de los participantes como en la rentabilidad del laboratorio.; por lo anterior este programa servirá para futuras capacitaciones ya que el palpar los resultados que proporciona en empresario coach, creara la necesidad de continuidad y adopción del sistema de gestión. Para cuidar la privacidad y confidencialidad de la información de los participantes del proceso serán identificados por una clave de registro único, de conocimiento exclusivo del diseñador del programa, para que los resultados puedan conocerse con objetividad, pero respetando la confidencialidad y profesionalismo del trabajo realizado.

1.5 HIPÓTESIS.

¿Repercutirá positivamente un cambio de paradigmas laborales de productividad y crecimiento personal al implementar la Gestión Coaching a nivel táctico en el Departamento de Producción del Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V.?

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 HISTORIA DEL COACHING.

La *Federación de Coaches (www.coachfederation.com)* menciona que desde *1998***,** el coaching comienza a ser conocido y a introducirse en países como: Inglaterra, Japón, Francia, Suiza y España.

El Coaching se alimentó de la psicología humanista que considera al hombre como un "proyecto" que posee todo el potencial de convertirse en algo mejor. Se concibe así el conocimiento desde "dentro" siendo la esencia del Coaching, desarrollo de la responsabilidad y aumento del conocimiento. Ejemplo *John Whitmore*, autor del libro *The Inner Game, El juego interno, junio 2001.*

John Whitmore, después de un tiempo logró adaptar exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés y dio origen a lo que hoy se conoce como Coaching Empresarial.

John Whitmore, Coaching para mejorar el rendimiento de las personas, abril 2005. Menciona a Thomas J. Leonard; a quien por sus aportaciones debido a su estudio por más de dos décadas, experto en educación y procesos de grupo, apoyando al equipo para que se pueda concentrar en la tarea. La demanda de buenos coaches independientes se incrementó en todas las áreas, por lo cual se le reconoce mundialmente como el padre del Coaching Moderno.

Así mismo Whitmore, Menciona que el Coaching es "El arte de la mayéutica – del ayudar a dar a luz – era el método que utilizaba Sócrates para sacar a sus discípulos el conocimiento que tenían dentro y que aun no habían desarrollado". El filósofo promovía el empleo del diálogo como forma de llegar al conocimiento. Se sentaba a conversar con ellos haciéndoles preguntas para ayudarlos a alcanzar la verdad.

2.2 COACHING.

Leonardo E. Ravier, *2005* define al coaching como "Un arte, el cual es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas, donde uno procura que el otro tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente tras el dominio de su cuerpo, sus emociones y su lenguaje, desafiándose así mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer"

Joseph O´Connor en su libro *Coaching con PNL, 2005*. Menciona que “El coaching es una revisión creativa de la vida a la luz de tus intenciones. Apoya de una forma respetuosa a las personas a conseguir lo mejor de su vida y de ellos mismos. Contribuye a que cada individuo llegue a ser lo mejor que puede ser”.

2.3 IMPORTANCIA DEL COACHING.

En el *Diario de Ciencia y Tecnología La flecha, 2008.* En el artículo llamado *La importancia del Coaching* menciona que en los últimos años, el Coaching ha experimentado un importante crecimiento como herramienta a tener en cuenta por los empresarios y profesionales para conseguir mejorar los resultados de sus negocios y hacer más eficiente la dirección de sus equipos.

Hoy en día, son muchas las pequeñas y medianas empresas que se animan a contar con un profesional especializado en coachear a directivos y empresarios con el objetivo de orientar su actividad de negocio o buscar una formación específica que pueda resultar positiva, para obtener mejores resultados ya sean financieros, comerciales, organizativos o relacionados con la propia estructura empresarial.

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING.

Zeus, P. y Skiffington, S. en su libro *Coaching práctico en el trabajo, 2004.* Menciona que las características del coaching son cinco:

- Concreto: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach se enfoca en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa; es decir, que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
- Interactivo: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- Responsabilidad compartida: Tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño.
- Forma específica: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

- Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

2.5 ELEMENTOS DEL COACHING.

Así mismo, *Zeus, P. y Skiffington, S.* en su libro *Coaching práctico en el trabajo, 2004.* Enlistan los siguientes elementos:

- Valores: El coaching tiene base fundamental en los valores. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- Resultados: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- Disciplina: A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
- Entrenamiento: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

2.6 DIFERENCIA ENTRE COACHING Y CAPACITACIÓN.

Como ya se había mencionado *Joseph O´Connor, 2005.* Define al coaching como “Una revisión creativa de la vida a la luz de tus intenciones. Apoya de una forma respetuosa a las personas a conseguir lo mejor de su vida y de ellos mismos. Contribuye a que cada individuo llegue a ser lo mejor que puede ser”.

En cuanto a la capacitación *Andrea Lages, 2005.* Menciona que “Es la representación para las unidades productivas, es uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan”.

Por lo tanto, la capacitación implica la transferencia de habilidades y conocimientos. El entrenador o profesor es el experto. En cambio en el coaching, el coach no es el experto, el coaching no da las respuestas, sino hace preguntas; es decir, no enseña directamente.

2.7 EMPRESAS QUE HAN APLICADO EL COACHING.

En el periódico *EL UNIVERSAL* en su artículo *Coaching para ejecutivos* publicado el 23 de Enero de 2007, en base a entrevistas realizadas a empresarios que han utilizado el coaching en su organización se obtuvo que "Debido a que el coaching es un programa de desarrollo para gente con potencial y que en él se identifican cuáles son las nuevas competencias que el individuo requiere y si los sujetos tienen las motivaciones que se requieren a fin de ayudarles a que ellos mismos las descubran. El coaching es un proceso que las empresas usan hoy con mayor frecuencia pues han constatado que el incremento en el desempeño de las personas con elevadas responsabilidades aumenta el rendimiento de toda la organización."

También en la publicación *Ejecutivos de la mano del Éxito* publicado el 19 de Marzo de 2008 se indica que en la mayoría de las empresas mexicanas se conserva un tipo de liderazgo tradicional ya que muchos de sus ejecutivos creen saberlo todo, que estarán ahí siempre y que tienen toda la información; estos ejecutivos rechazan cualquier tipo de asesoría, e incluso el llamado Coaching porque en realidad no lo conocen. De acuerdo con este artículo, es necesario llevar a los ejecutivos mexicanos de la mano en el proceso de conocer qué es el Coaching y cuáles son los beneficios individuales y a nivel de toda la organización.

En el periódico *EL UNIVERSAL* en su artículo *En México el Coaching apenas está tomando fuerza dentro de las empresas*, publicado el 17 de Octubre de 2008 se encontraron los siguientes datos referentes a una entrevista realizada a Mauricio Oltra por César López Balán. "Para dar una idea del mercado que aún hay por explotar: 3% del sector empresarial está buscando Coaching, 47% está interesado pero no lo ha buscado aún, mientras que el 50% restante no sabe nada acerca de lo que hacemos", señala Mauricio Oltra refiriéndose a un estudio de su firma. Lo están contratando, sobre todo trasnacionales para atender a empleados de manera individual, pero también a Pequeñas y Medianas Empresas (PyME´s), para sus equipos de ventas. En Banamex llevan procesos individuales y grupales, en los que han participado unas 200 personas desde 2006. Las empresas que contratan a estos profesionales lo hacen para retener a un buen líder, o bien para ayudar a que un empleado supere deficiencias, explica Oltra, quien ha trabajado con Banamex y FedEx. Balán aprovechó este proceso, entre otras cosas, para aprender a soltar el timón. Le resultaba muy difícil dejar las decisiones a los demás, "yo quería asumir la responsabilidad 100%".

David Peck, Coach internacional de Estados Unidos y presidente de la *Empresa Leadership Unleashed. Inc.*, destaca que "El Coaching puede generar a las empresas un retorno de la inversión de hasta 500%, pero también beneficios intangibles como mejorar las relaciones

interpersonales, hacer que los demás conozcan y entiendan mejor al ejecutivo. El Coaching es el principio, es un proceso largo de cambio para las personas".

Se concluye que los resultados de la aplicación del Coaching al personal de estas empresas antes mencionadas, ha generado mejores relaciones interpersonales formando líderes y grupos que trabajen en equipo, además de desarrollar su potencial con un pensamiento sistémico viendo reflejado un incremento en la productividad en toda la empresa.

2.8 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL).

Jazmín Sambrano en su libro *PNL, Programación Neurolingüística para todos. El modelo de excelencia, 2000.* Menciona que la Programación Neurolingüística "Es una herramienta de trabajo para todas las personas que trabajan con o para las personas. Consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal".

Joseph O'Connor 2005 define a la Programación Neurolingüística (PNL) como "El estudio sistémico de la comunicación humana. Es el modelado de la excelencia y la manera de comprender como llegar a resultados extraordinarios e impulsar a las personas a llegar a su máximo potencial".

Richard Bandler y John Grinder en su libro *Programación Neurolingüística, Volumen I, 2003*. Logran englobar tres aspectos con respecto al término Programación Neurolingüística (PNL):

- Programación: se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales), para lograr resultados específicos.
- Neuro: (del griego "Neurón", que quiere decir nervio), representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos.
- Lingüística: (del latín "Lingua", que quiere decir lenguaje), indica que los procesos nerviosos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación.

2.9 CARACTERÍSTICAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

Jazmín Sambrano, 1997. PNL Para todos. Caracteriza a la Programación Neurolingüística:

- La Programación Neurolingüística tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.
- Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la Programación Neurolingüística estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cual era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- La Programación Neurolingüística es una actitud. La actitud de " voy a lograrlo" con unas enormes ganas indetenibles.
- Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la Lingüística, la Terapia Gestalt, la Semántica General, Análisis Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional.

2.10 RELACIÓN ENTRE COACHING Y PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

Joseph O´Connor, 2005. Menciona “La relación que existe entre la Programación Neurolingüística y el Coaching, es que la programación neurolingüística es un medio excelente para hacer al coaching más poderoso”.

En el *1er. Congreso Internacional de Coaching Organizacional, celebrado en Valencia, Venezuela, entre el 7 y el 9 de noviembre de 2001.* Tanto en Coaching como en la Programación Neurolingüística, el trabajo se concentra sobre la estructura o el proceso de la experiencia subjetiva -el "cómo"-, más que sobre la explicación del contenido de esa experiencia -el "por qué"-; es decir, la Programación Neurolingüística como herramienta de Coaching focaliza su acción sobre la forma como las personas interpretan, codifican, le dan estructura subjetiva a su experiencia, la comunican a otros mediante el lenguaje y la reflejan en su comportamiento. En ese sentido, la conducta, según este enfoque, es un resultado, una consecuencia de complejos procesos mentales o procesamientos neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales. Estos componentes que hacen posible la experiencia pueden ser intencionalmente organizados ("programados", "reprogramados" o "desprogramados") para alcanzar ciertos propósitos específicos. De modo que, a la larga, "toda conducta es programada", es decir, es la consecuencia final de la organización sistemática de ciertos elementos o componentes para lograr un resultado o un cambio.

2.11 CANALES DE COMUNICACIÓN.

Jazmín Sambrano, en el libro *PNL, Programación Neurolingüística para todos, 2000.* Menciona que los canales de comunicación son los siguientes:

- Verbal: La manera como hablamos. Los predicados que usamos, los refranes, la forma de estructurar el lenguaje.
- Gestual: Las expresiones del cuerpo, la postura, los ademanes, toda la manifestación que nuestro cuerpo muestra.
- Manera de ocupar el espacio: Las distancias o proximidades que establecemos con las personas.
- Colores: La vibración de cada color indica cómo se siente una persona.
- Sonidos: La música que ponemos en las palabras, los tonos que usamos, a veces denotan más que las palabras mismas.
- Trastornos orgánicos: Ellos nos protegen de muchas cosas, por ello, estudiándolos, podemos identificar necesidades y esos trastornos pueden ser cambiados por alternativas sanas.
- Lenguaje osteo-muscular: Todo está escrito en el cuerpo, la profesión, las preferencias y lo que los argumentos corporales dicen de nuestros actos.
- Escritura y dibujo: Cada persona tiene una firma, una manera peculiar de expresarse por medio de la grafía.
- Aromas: Cada ser tiene un olor característico, que atrae o repele al otro, la química corporal comunica.
- Sueños: Proceso del hemisferio derecho, cada ser tiene un mundo insoldable en su experiencia onírica, aprender a descifrarlo ayuda mucho a conocerse.
- Símbolos: Emblemas, logotipos, escudos, banderas se asocian a una fuerte carga significativa que identifica cultura, razas, religiones, países.
- Células: La estructura del ADN de cada persona es la marca de vida que tiene en su interior, cada célula tiene además una memoria particular que comparte con un grupo determinado de otras células presentes en otras personas con características similares, los encuentros y flechazos se explican por esta afinidad celular.

2.12 PARADIGMA.

En el libro *La ciencia y el imaginario social 1996 de Esther Díaz,* menciona que “Un paradigma es el resultado de los usos y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo”.

2.13 LIDERAZGO.

Warren Bennis, en su libro *Cómo convertirse en líder, 1994*. Define al liderazgo como “La capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño”.

El estudio del liderazgo tiene muchas vertientes, incluyendo el estudio de los tipos o estilos de liderazgo (o la forma de autoridad), las características de comportamiento y personalidad de los líderes y la formación de los líderes, entre otros.

Uno de los aspectos que más da de qué hablar es la necesidad que tienen las organizaciones de contar con líderes y gerentes. A tal efecto, *Bruce Henderson 2005* indica que "La función de gerencia trata con lo que la organización debería hacer, la de liderazgo con la motivación de la organización para hacer lo que debería hacer". O como lo dice *Warren Bennis*, 2006 "Los gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen lo correcto".

2.13.1 TIPOS DE LIDERAZGO.

Ana Polo, menciona en la publicación *Tribes, Necesitamos que nos Guíen. Las verdaderas claves del liderazgo, 08 de Marzo de 2009.*

Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: Preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: Emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- Liderazgo autoritario: El líder es el único en el grupo que toma decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: de líder a subordinado.
- Liderazgo democrático: El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- Liderazgo liberal: El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- Liderazgo transaccional: Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- Liderazgo transformacional o carismático: El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

2.14 VALORES.

En el libro *¿Qué son los valores?* de *Frondizi, Risieri, 2004.* Menciona que “Un valor es algo que perfecciona al que lo posee, es algo valioso que lo enriquece, afecta su conducta, modela sus ideas e intereses y condiciona sus sentimientos.

El hombre lo busca porque para él representa algo que lo va a hacer mejor o le va a dar más. Cada hombre tiene su propio orden de valores dependiendo de lo que quiera hacer en su vida. Todo lo que lo acerque a esta meta va a ser valioso para él, y rechazará todo lo que lo aleje de su fin”.

2.15 CLIMA LABORAL.

Elena Rubio Navarro, en el libro *Reglas de Oro de un buen Clima Laboral, 2004*. Define al clima laboral como: “El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.

2.16 EL RECURSO HUMANO, LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN.

En la publicación *Bimestral No.13 2008, del Boletín Ejecutivo APOTEX*, la empresa farmacéutica de Canadá menciona que una de las habilidades que se exige a todos los gerentes es conocer cómo motivar a su gente. Cuando hablamos de saber motivar, nos referimos a la capacidad de brindar a sus respectivos equipos de trabajo, las condiciones propicias para que las personas se sientan bien y como consecuencia, alcancen sus metas y sean más productivas.

Existen muchas teorías sobre la motivación y tal vez por ello, pareciera ser un tema lo suficientemente tratado, sin embargo, sigue siendo un Talón de Aquiles en el ámbito gerencial, y con frecuencia se olvida que cuando se solicita a los líderes de proyecto que "motiven a su gente", no sólo se hace referencia a impulsarlos para que alcancen resultados, sino sobre todo, a ayudarlos a automotivarse.

Este dato es muy importante porque en realidad, la gente no se motiva cuando alguien se lo sugiere; es un proceso interno y por lo tanto, es personal. En otras palabras, cada colaborador vive su motivación de manera diferente. Esta aseveración es fundamental porque de acuerdo a lo que los psicólogos señalan, todo estímulo externo es temporal, para que una persona cuente con una motivación duradera, necesita compaginar y satisfacer sus necesidades personales y laborales dependiendo de las recompensas intrínsecas y extrínsecas que reciba al realizar tal o cual trabajo; parte de dichas recompensas recae en los líderes.

Sin embargo, la labor se vuelve más compleja si consideramos que "cada cabeza es un mundo", lo que cada persona necesita para sentirse motivada es algo diferente; por eso, el líder tendrá que esforzarse por conocer el potencial creativo e innovador de su gente, deberá despertarlo y apoyarlo en beneficio de la organización. Pero ¿Cómo se logra? El 1er paso que recomiendan los teóricos es propiciar un buen ambiente de trabajo, lo cual implica actuar en cada una de las variables que influyen en el trabajo realizado por los equipos:

- Estructuras de autoridad. Esta estructura establece quién depende de quién, cómo se toman las decisiones y quiénes lo hacen. Cuando en los grupos de trabajo se promueve la independencia y autonomía de los empleados, la gente se automotiva y mejora sus propios resultados.
- Los reglamentos formales. Establecen qué se puede hacer y cómo. Cuando las reglas son demasiado rígidas, pueden bloquear el desarrollo de las tareas, por eso, si se busca motivar a un grupo es recomendable contar con versiones más sencillas y menos

restrictivas de las mismas; de esta forma, los colaboradores harán lo correcto, porque asumen la responsabilidad de sus acciones.

- Los recursos organizacionales. Incluyen las materias primas, los equipos, el tiempo, etc. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, tranquilo, donde se respire confianza mutua.

Si un líder pone especial énfasis en estas variables y las combina con la Teoría de las Necesidades de McClelland, encontrará que su gente, en verdad se sentirá mejor y hará un esfuerzo mayor. Según este autor, dichas variables afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos y el aporte que el individuo está dispuesto a brindar a la organización.

2.16.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN.

- Motivación por logro. Este tipo de motivación es para la gente que tiene sed de avanzar, crecer y vencer desafíos, por lo tanto, siempre busca metas e impulsos más altos.
- Motivación por competencia. Identifica a los colaboradores que se esmeran en realizar trabajos de gran calidad, que se esfuerza por dominar sus propias tareas y su respectivo crecimiento personal.
- Motivación por afiliación. Se refiere a la relación con las personas. Esta gente busca un amigo en cada colaborador y se motiva al encontrarse entre conocidos.
- Motivación por autorrealización. Agrupa a la gente que se motiva cuando siente que conquista su realización personal, gracias a que ha aprovechado plenamente su capacidad y potencial.
- Motivación por poder. Las personas motivadas por influir en las personas y en las situaciones, tienden a mostrarse más dispuestas que otras a aceptar riesgos. Basándonos en esta clasificación, es indispensable entender que la gente no puede motivarse sólo:

    - Porque su jefe se lo sugiere.
    - Porque tiene conocimiento de que es condición importante para ser más productivo.
    - Porque recibe recompensas económicas a cambio de soportar un molesto ambiente de trabajo.

La regla general dice: la gente no puede motivarse si no tiene sus necesidades básicas satisfechas, sean cuales sean, de ahí la habilidad del líder para influenciar en los miembros de su equipo, invitándolos a descubrir las condiciones que los hacen sentir mejor y a dar lo mejor de sí mismos.

En la medida que el líder conozca los patrones de motivación de las personas que laboran con él, comprenderá sus actitudes en el trabajo y por lo tanto, se relacionará con las mismas de acuerdo con dichas características de motivación personal.

2.17 SECTOR FARMACÉUTICO.

Carlos García Villanueva, en una publicación de *La industria farmacéutica en América Latina, IMSS, Secretaria General, 1982.* Describe que la industria farmacéutica es un sector empresarial dedicado a la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos, para el tratamiento y prevención de enfermedades, la cual reporta niveles de lucro económico altos.

Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y todas ellas los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria, altamente automatizados, se encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como tabletas, cápsulas o sobres para administración oral, soluciones para inyección, etc.

Están sujetos a una variedad de leyes y reglamentos con respecto a las patentes, las pruebas y la comercialización de los fármacos. La industria farmacéutica es actualmente uno de los sectores empresariales más rentables e influyentes del mundo, lo cual produce al mismo tiempo elogios por sus contribuciones a la salud, y controversias por sus políticas de marketing y campañas para influir en los gobiernos, con el fin de aumentar los precios, extender sus patentes y con ello sus beneficios empresariales.

2.18 IMPORTANCIA ECONÓMICA: SECTOR FARMACÉUTICO.

En la actualidad, la industria farmacéutica crece vigorosamente a nivel global. Los ingresos para el sector, durante el año 2008, fueron de 550 mil millones de dólares, un 7% mayor a los registrados en el 2007. Las ventas en los EE.UU. ascendieron a $235.400 millones, lo cual implica una tasa de crecimiento del 8,3% respecto al año anterior. Los Estados Unidos representan el 46% del mercado farmacéutico mundial.

A partir del 2008 es inminente el vencimiento de algunas de las patentes que más ingresos reportan a la industria. A causa de esto, se han incrementado los presupuestos para las áreas de investigación y desarrollo, sobre todo en las corporaciones más poderosas del sector. Las mismas se disputan prácticamente la totalidad del mercado de los nuevos fármacos, registrándose una tendencia creciente de concentración en la oferta.

2.19 LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN MÉXICO.

ENTORNO DEL MERCADO

De acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA), 2008 el mercado farmacéutico mexicano es actualmente el más grande de toda Latinoamérica. Representa aproximadamente el 2.7% del PIB de Manufactura y el 0.5% del PIB del país y además representa el noveno mercado farmacéutico a nivel mundial. El valor del mercado se encuentra en continuo crecimiento, mientras que economías del tamaño de Brasil y Argentina han tenido que contraer sus mercados debido a las condiciones económicas que presentan.

En la actualidad existen en México aproximadamente 224 laboratorios de medicamentos pertenecientes a 200 empresas, 46 de ellas forman parte de corporativos de capital mayoritariamente extranjero.

En México, existen laboratorios extranjeros que participan tanto en el segmento de medicamentos de patente como en el de medicamentos de genéricos intercambiables (GI). El éxito del programa de GI en México depende en gran parte del apoyo de la autoridad sanitaria en lo referente a información, educación y capacitación para la profesión médica y para la población en general.

De acuerdo a la CANIFARMA, la industria farmacéutica actualmente se está enfrentando con competencia desleal, en parte, debido a que se encuentra bajo un marco regulatorio insuficiente e ineficiente. Aunado a esto, el prestigio de la industria está en entredicho y por ello surgió la necesidad de diseñar un esquema que autoregule a la misma. Este esquema tiene, entre otros de sus objetivos, complementar el marco regulatorio existente.

Los órganos que representan a la industria farmacéutica en México son; la Asociación Nacional de Fabricantes de Medicamentos (ANAFAM) y la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA). Otra institución dentro de la industria es la Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica (AMIIF). Esta representa a la industria enfocada a la investigación. Fue creada en 1950 como la Asociación de Productores e Importadores de Artículos Medicinales.

La industria farmacéutica es un sector delicado, en esta los impactos sociales, económicos y políticos tienen cierta incidencia. Por mencionar algunos están los niveles generales de salud de la población, la investigación y desarrollo de productos de alto valor agregado, la generación de empleos, la productividad de la masa laboral, las finanzas públicas, la opinión pública y los niveles

de satisfacción de los usuarios. A su vez, es importante mencionar las diversas instituciones y dependencias que giran alrededor de la industria y que dependen de la misma con respecto a su comportamiento, tendencias y actos dentro del mercado. Este grupo de entidades o bien llamados «partes interesadas» se listan a continuación:

- Centros de Salud
- Distribuidores
- Entidades financieras: Aseguradoras, Bancos, etc.
- Gobierno: Internacional, Federal y Local, Sector Salud, Reguladores y el Congreso
- Hospitales
- Industria: Proveedores, Accionistas, Empleados
- Organismos Internacionales
- Universidades
- Usuarios

La competencia por atender al sector público, específicamente en el tema de los genéricos, está siendo más feroz entre las 179 empresas que actualmente producen medicinas en el país contra proveedores extranjeros.

Las empresas locales, a pesar de que han realizado esfuerzos en lo que respecta a investigación y desarrollo, aún no cuentan con la capacidad para producir sus propias medicinas y por ello se apoyan de la experiencia en Investigación y Desarrollo de las grandes multinacionales.

La industria farmacéutica en el país cuenta con ciertas debilidades las cuales se ven reflejadas en su competitividad. Las cadenas de producción cuentan con niveles bajos de integración, no se tiene acceso a precios competitivos de las materias primas y no se cuenta con la infraestructura necesaria.

Por ello, la CANIFARMA tiene la intención de promover el desarrollo de nuevos productos y tecnologías así como establecer la infraestructura para poder realizar estudios de bioequivalencias.

- **Principales productores farmacéuticos y canales de distribución (**www.industia-farmaceutica.com 2007**).** Las asociaciones y cámaras que representan a la industria están conformadas por los distintos productores que engloban a la industria en México. Dentro de los principales, encontramos:

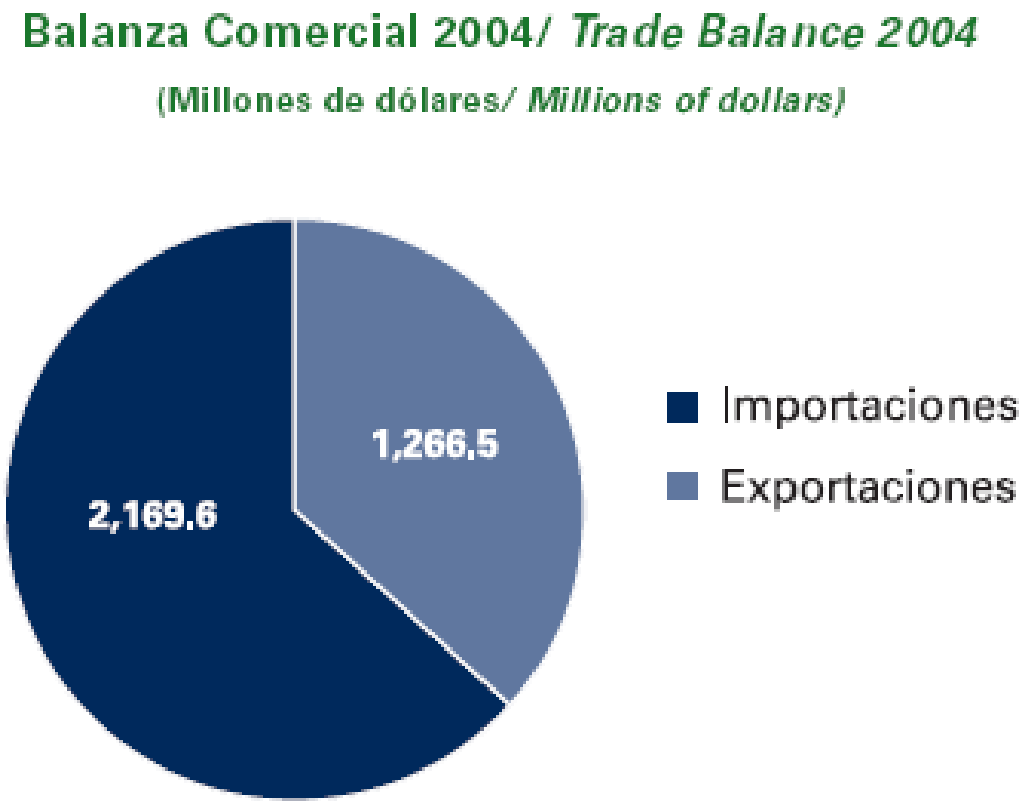
EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN
Astra Zeneca Mexicana, S.A. de C.V.	Suecia - Inglaterra
Aventis Pharma, S.A. de C.V.	Francia
Bayer de México, S.A. de C.V.	Alemania
Boehringer Ingelheim Prometo, S.A. de C.V.	Alemania
Bristol-Myers Squibb de México, S.A. de C.V.	Estados Unidos
Grupo Roche Syntex de México, S.A. de C.V.	Suiza
Jassen – Cilag S.A. de C.V.	Estados Unidos
Johnson & Johnson de México, S.A. de C.V.	Estados Unidos
Laboratorios Pisa, S.A. de C.V.	México
Laboratorios Sanfer, S.A. de C.V.	México
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V.	Suiza
Pfizer, S.A. de C.V.	Estados Unidos
Schering Mexicana, S.A. de C.V.	Alemania
Schering-Plough, S.A. de C.V.	Alemania
Wyeth, S.A. de C.V.	Estados Unidos
Fuente: www.industia-farmaceutica.com 2007	

Tabla 2-1 Principales Productores Farmacéuticos

Los productores se deben regir por los factores de consumo de productos farmacéuticos y dentro de estos se pueden mencionar:

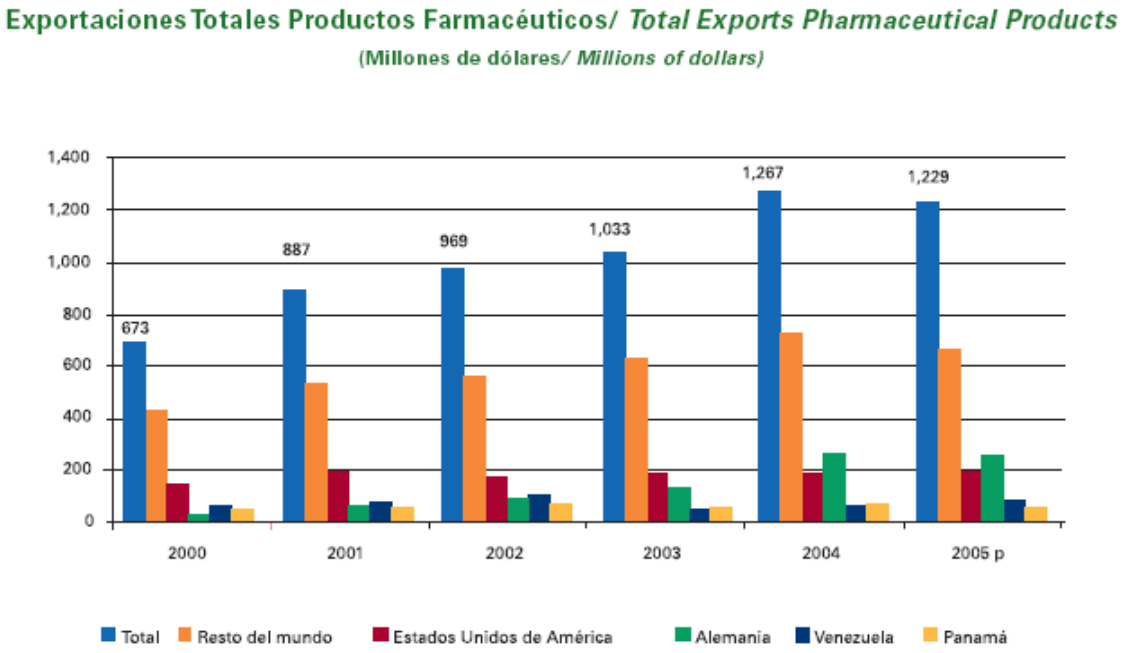
- **Comportamiento de la población.** La población crece a un ritmo de 1.4 por ciento anual, sin embargo en el segmento de personas mayores a 60 años, el ritmo de crecimiento es superior al 5 por ciento, esto es aproximadamente 350,000 personas más cada año. Esto denota que en los próximos años, el consumo de medicamentos irá en aumento.
- **Perfil epidemiológico.** En el sur del país el perfil se caracteriza por enfermedades contagiosas e infecciosas, mientras que en el norte y en grandes centros urbanos por enfermedades degenerativas y crónicas.
- **Limitaciones del sector público.** Dificultad de atender adecuadamente los requerimientos de salud de la población. Para ello, el gobierno anunció la inclusión de capital privado en la construcción y mantenimiento de hospitales y clínicas del sector público. La manera en que son distribuidos la mayoría de los medicamentos en México es principalmente a través de más de 100 distribuidores. Los grandes distribuidores así como mayoristas distribuyen a minoristas. El mercado minorista está fragmentado en más de 23,000 farmacias independientes. El sector público, seguridad social y grandes cadenas de detallistas se abastecen directamente de los grandes distribuidores.
- **Exportaciones e importaciones.** En esta materia, la Secretaría de Salud es la responsable del control sanitario sobre los medicamentos y materia prima importados. Anterior a la importación de cualquier medicamento, se requiere obtener una autorización

sanitaria ante la Secretaría de Salud. De igual manera, este requisito es aplicable para muestras. Por su parte, el importador debe estar establecido en el país así como cumplir con la legislación existente.



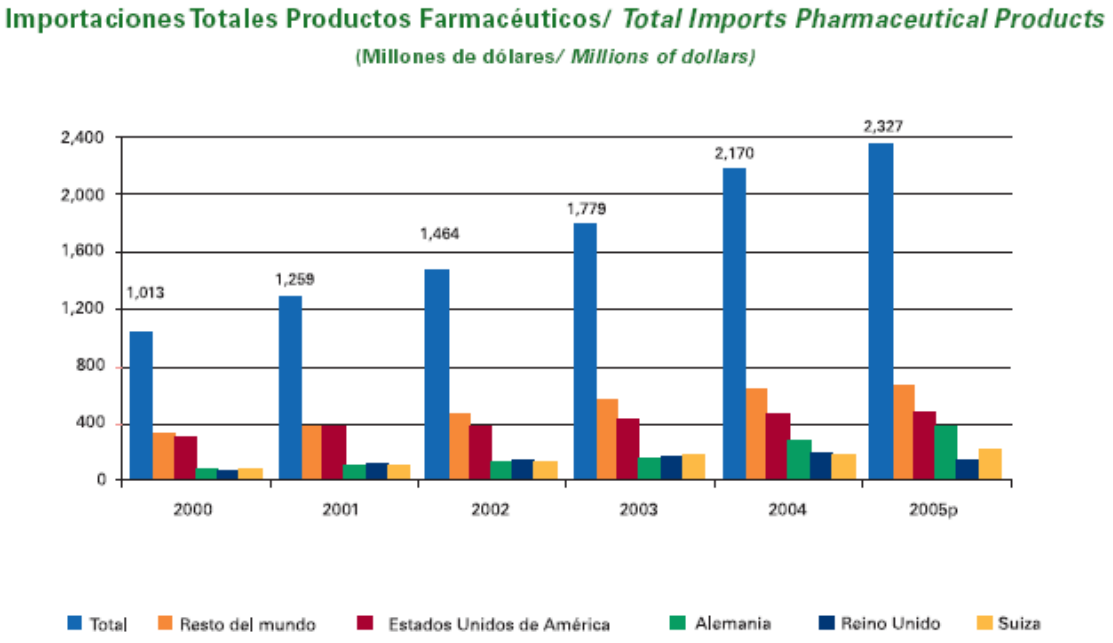
Fuente: Secretaria de Economía con datos del Banco de México, Noviembre 2006
Gráfica 2-1 Balanza Comercial 2004

El principal país al cual se exportan productos farmacéuticos es Alemania y Estados Unidos de América. En lo que respecta al comercio con Latinoamérica, Venezuela es el principal país, seguido de Panamá. Las exportaciones del país están compuestas en aproximadamente un 70% por productos terminados, siendo que el resto lo componen productos semiterminados y materias primas.



Fuente: Secretaria de Economía con datos del Banco de México, Noviembre 2006
Gráfica 2-2 Exportaciones Totales Productos Farmacéuticos

México no se caracteriza por ser un país productor de materias primas, por lo que depende en gran medida de las importaciones. El principal proveedor de materias primas son los Estados Unidos de América, seguido por Alemania, Reino Unido, Suiza, Puerto Rico, Francia, Italia, entre otros más.



Fuente: Secretaria de Economía con datos del Banco de México, Noviembre 2006
Gráfica 2-3 Importaciones Totales Productos Farmacéuticos

2.19.1 GENÉRICOS Y PRODUCTOS DE VENTA LIBRE (OTC).

Actualmente la industria farmacéutica está haciendo frente a una acción más agresiva del gobierno para controlar el precio de las medicinas; estas medidas generan competencia entre las medicinas genéricas y las denominadas OTC, que consisten principalmente en productos de automedicación.

Aunque en la Secretaria de Economía con datos del Banco de México, Noviembre 2006 se espera que las ventas de medicinas genéricas crezcan en forma más rápida que las ventas de medicinas patentadas en los próximos años.

Lo anterior, debido a que los costos de los productos genéricos son por mucho más accesibles para la economía familiar, se ha podido observar que en México esto no está sucediendo como podría esperarse, en gran parte debido a que no todos los laboratorios están interesados en desarrollar los productos genéricos y por otro lado el médico sigue recetando productos de patente y considerando las marcas de las medicinas, esto se debe en gran parte a que no existe variedad en productos genéricos, además de la influencia de los grandes laboratorios. Sin embargo es previsible que esta situación cambie paulatinamente conforme existan más laboratorios de productos genéricos en México. Para contraatacar la amenaza de las medicinas genéricas y para aumentar sus ventas, muchos laboratorios están enfocando sus esfuerzos de comercialización, directamente a los pacientes, a través de mensajes institucionales que se transmiten por radio y televisión.

Los siguientes laboratorios que fabrican medicamentos GI son los más reconocidos a nivel nacional, según la Asociación Nacional de Fabricantes de Medicamentos (ANAFAM) 2007:

NOMBRE DEL LABORATORIO
Bruluart, S.A. DE C.V.
Arlex de México, S.A. DE C.V.
Randall Laboratorios, S.A. DE C.V.
Nafar Laboratorios, S.A. DE C.V.
Fármacos Continentales, S.A. DE C.V.
Protein, S.A. DE C.V.
Laboratorios Russek, S. DE R.L. DE C.V.
Offenbach Mexicana, S.A. DE C.V.
Victory Enterprises, S.A. DE C.V.
Grupo Unipharm, S.A. DE C.V.

Tabla 2-2 Fabricantes de Medicamentos GI

2.19.2 PATENTES Y MARCAS.

Patente en términos generales es un documento expedido por el estado, en donde se concede a alguien el derecho exclusivo a poner en práctica una determinada invención.

En Estados Unidos la protección de las patentes dura en promedio 17 años y en la Unión Europea está limitada a 10 años. En México las patentes duran 20 años.

Las nuevas medicinas deben recuperar los costos de desarrollo antes de obtener un beneficio siendo esta una de las principales razones de por qué sus precios son elevados; sin embargo, una vez que pierden la protección de la patente, pueden ser fabricadas por cualquier persona y pueden convertirse en una droga que puede ser utilizada por los laboratorios de genéricos.

Actualmente los laboratorios emplean diversas estrategias para mantener el control sobre las patentes, como las siguientes:

- Solicitar nuevas patentes, encontrando nuevas aplicaciones sobre una droga ya existente; esto hace que la vida de la patente se prolongue, evitando que pueda ser utilizada por los laboratorios de genéricos.
- Por las patentes que ya están por expirar, el mismo laboratorio incursiona en el mercado de genéricos y él mismo explota la medicina; de esta manera, compiten con los laboratorios de genéricos.

2.19.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

Secretaria de Economía, Marzo 26, 2005. En México los laboratorios farmacéuticos no tienen la capacidad para mantener una flotilla de distribuidores, por lo que se apoyan en grandes distribuidores para desplazar sus productos, tales como:

- Nacional de Drogas (Nadro)
- Casa Saba
- Casa Marzam
- Fármacos Especializados
- Proveedora de Medicamentos

La demanda de los productos estriba en la influencia que las farmacéuticas ejercen sobre los médicos, para lo cual realizan una serie de actividades que permite dar a conocer el medicamento. Algunas de estas actividades son:

- Visitas de sus representantes de ventas a los médicos y obsequio de muestras
- Apoyo a médicos para que asistan a conferencias
- Congresos y seminarios
- Campañas publicitarias

En el caso específico de las farmacias integradas dentro de las grandes cadenas de detallistas como Wal-Mart, Comercial Mexicana, Soriana, Chedraui, etc., los grandes distribuidores, como los antes mencionados, se encargan de venderles las medicinas, de acuerdo con los pedidos que estas cadenas les solicitan.

2.19.4 TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS.

Las tendencias demográficas siguen siendo el factor más fuerte que soporta el actual y futuro crecimiento de la industria farmacéutica. Debido a una mortalidad infantil cada vez más baja y a una mejor salud de la población en el mundo, la población mundial tiende a aumentar cada vez más sus expectativas de vida. Esta esperanza de vivir más años, generará una gran demanda de productos medicinales para los próximos años.

En el caso especifico de México, *CANIFARMA, 2006;* las enfermedades crónicas son las enfermedades que van a prevalecer en el futuro en nuestro país, tales como la diabetes, artritis, hipertensión, depresión, impotencia, osteoporosis, la enfermedad de Alzheimer, etcétera.

A diferencia de otros países desarrollados, en donde el nivel económico de la población es alto, como en Estados Unidos, Japón o en la misma Unión Europea, México no se encuentra en las mismas circunstancias económicas y las medicinas podrían ser un problema de economía familiar para cierto nivel social de la población.

Existen productos que han tenido éxito en Estados Unidos o en la Unión Europea, pero en México pueden fracasar por ser demasiado costosos, por no coincidir con la ideología o costumbres del consumidor mexicano o simplemente porque la presentación del producto no puede captar la atención de los consumidores del país.

2.19.5 SITUACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD EN MÉXICO.

El sistema de salud en México está compuesto por tres sectores:

- Público
- Seguridad Social
- Privado

De acuerdo a la CANIFARMA (Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica), 2008 dentro del sector público, la máxima autoridad es la Secretaría de Salud. El Secretario de la dependencia tiene a su cargo la formulación de políticas entorno a la salud en el país. A su vez, tiene el control de la red de institutos, centros de salud y hospitales que proporcionan servicios, principalmente, a la población con bajos recursos.

Por otra parte, existe una serie de instituciones de servicio social como el DIF (Desarrollo Integral de la Familia). Esta institución provee de servicios de salud y bienestar social a infantes y a sus familias que no tengan acceso al sistema de seguridad social.

La Seguridad Social ésta relacionada con el trabajo. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es la institución líder. Fue creado en 1943 y está enfocado a proporcionar servicios a los trabajadores asalariados. El sector privado está compuesto por hospitales privados, doctores que realizan cirugías privadas y practicantes de medicina alternativa y tradicional. El costo y calidad varía de institución a institución, sin embargo, existen instituciones como la Cruz Roja y la Secretaría de Salud que brinda algunos servicios básicos de forma gratuita.

Dentro del sector privado el Grupo Ángeles es el grupo con la mayor cantidad de hospitales en el país. Sin embargo, también dentro de los hospitales de gran importancia se encuentran: Hospital ABC, Hospital Español, Médica Sur, entre otros.

En resumen, los principales proveedores de servicios en México son:

- Secretaría de Salud
- Hospitales Generales y Civiles
- Instituto Nacional de Cancerología
- Instituto Nacional de Cardiología
- Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía
- Instituto Nacional de Nutrición Salvador Subirán

- Instituto Nacional de Pediatría
- IMSS
- ISSSTE
- PEMEX
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Marina
- Cruz Roja
- Hospitales Privados
- Doctores Particulares

2.20 TENDENCIAS Y RETOS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.

Según la Asociación Nacional de Fabricantes de Medicamentos (ANAFAM), la tendencia mundial avanza en sentido de:

- Las alianzas entre las transnacionales y países productores de medicamentos.
- Especialización de las producciones.
- Buscar nuevas formas farmacéuticas que alarguen la vida del producto.
- Diferenciación del producto.
- Interdisciplinariedad para obtener fármacos y biológicos de mayor calidad.
- Que el conocimiento se convierta en valor agregado
- Legislación de la propiedad industrial.
- Relación entre la informática y el genoma humano.

Los retos que debe enfrentar la industria farmacéutica contemporánea son:

- El alto costo del cuidado de la salud.
- El largo tiempo requerido para producir un nuevo medicamento.
- Las dificultades con el suministro de los servicios.
- La desigualdad de los planes de beneficio con los medicamentos.
- Las nuevas tecnologías complejas.
- La tercera edad que conduce a enfermedades crónicas y degenerativas.
- La baja disponibilidad de médicos y otro personal de salud.
- La industria se debe preparar para enfrentar la emergencia de nuevas tecnologías, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, el incremento en la competencia internacional, las demandas de los servicios y el surgimiento de nuevas enfermedades

Richard Moreira, en el *Diario El Observador* en la publicación del *08 de Agosto de 2008* menciona: Estudios desarrollados por Price Wáter House Coopers han detectado siete tendencias a nivel mundial en este sector. Surge con claridad que en los escenarios sociales, demográficos y económicos en los que la industria opera, se originarán profundos cambios en el mercado.

Esas tendencias socioeconómicas de gran impacto son:

- El peso de enfermedades crónicas está creciendo. La prevalencia de enfermedades como la diabetes se expande. La mayor expectativa de vida ha forzado a muchos países a extender la edad de retiro laboral y mucha gente permanece trabajando al punto que la enfermedad se manifiesta. El valor económico y social del tratamiento para estas enfermedades es mayor, pero la industria se encuentra en la necesidad de reducir sus precios de venta e incrementar los volúmenes, de modo que los países puedan hacer frente a los gastos asociados en medicamentos.
- Los clientes y proveedores de servicios de salud se han vuelto más demandantes de las prescripciones de medicamentos. Como los protocolos reemplazan las decisiones individuales de prescripción, los usuarios de servicios se vuelven más poderosos e integrados en sus requerimientos, lo cual afecta el modelo de marketing y ventas de las compañías. La industria deberá trabajar mucho más por obtener sus ingresos, colaborar con los usuarios y proveedores, y mejorar el acceso con los pacientes.
- Pagar por resultado está en ascenso. Un número creciente de clientes está midiendo los resultados farmaeconómicos de diferentes medicinas. La adopción de registros electrónicos médicos entrega mayores datos para determinar mejores prácticas médicas, evaden productos que son más caros o menos efectivos que otros y pagan por tratamientos basados en resultados. De este modo, la industria deberá probar que los medicamentos realmente funcionan, demostrar valor por el dinero gastado y ser mejores que otras técnicas alternativas.
- Los límites entre diferentes técnicas de atención se comienzan a mezclar. El área de atención primaria se expande. La automedicación también se incrementa y las necesidades de los usuarios cambian. El autocuidado requiere de mayor información. El desarrollo del área de atención primaria va de la mano de nuevos servicios, como el de entregas domiciliarias.
- Los mercados en los países en desarrollo, es probable que crezcan más rápido y de manera muy diferenciada. Los países en desarrollo cuentan con características clínicas y económicas diferentes. Cualquier compañía que quiera estar presente en estos mercados con éxito, deberá desarrollar estrategias para satisfacer las necesidades de estos usuarios.

- Los gobiernos comienzan a poner foco en la prevención. Este cambio de énfasis le permitirá a la industria colaborar con las políticas de salud. Para ello deberá fortalecer su imagen ya que los profesionales de la salud y los pacientes no ven a la industria en ese rol.
- Los entes reguladores se están volviendo más adversos al riesgo. Los ministerios y las agencias multinacionales se están volviendo más cautelosos al aprobar medicamentos innovadores.

2.21 LA INFLUENZA Y SU REPERCUSIÓN EN EL SECTOR FARMACÉUTICO (EMERGENCIA SANITARIA).

Ante la Emergencia Sanitaria por la influenza A(H1N1), *la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud* advierte que ha intensificado el monitoreo de la publicidad de los medicamentos, insumos para la salud, productos higiénicos y establecimientos de salud, con el fin de evitar que se engañe a la población con aseveraciones que no coincidan con las indicaciones que ha establecido la autoridad sanitaria federal.
La *COFEPRIS* exhorta a los farmacéuticos, consultorios médicos, laboratorios, distribuidores y anunciantes de productos de salud a no publicitar en los medios de comunicación masiva ni a vender en sus negocios medicamentos que supuestamente curan la influenza A(H1N1) y solamente confunden a la población.

2.22 INDICADORES GRÁFICOS EMPRESARIALES.

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo. Se define un indicador como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias generadas en el objeto o fenómeno observado, en relación con objetivos y metas previstas e impactos esperados.

Esta potente y flexible herramienta permite definir todos los gráficos e indicadores de gestión que el usuario desee para representar la actividad de la empresa.

- El sistema de indicadores empresariales permite que el usuario diseñe sus propios indicadores acerca del comportamiento de ciertas variables que desee monitorear en la empresa.
- El propósito de los indicadores es evaluar el desempeño financiero, operacional y de producción de la empresa.

Ejemplos de indicadores pueden ser:

- Indicadores de liquidez o de solvencia.
- Indicadores de endeudamiento
- Medidas de cobertura o de reserva, los cuales evalúan la capacidad de la empresa de cubrir los cargos fijos que resultan de las deudas de la misma
- Indicadores de efectividad
- Indicadores de rotación de inventarios, cartera, etc.
- Indicadores de rendimiento, rentabilidad, entre otros.

CAPÍTULO III EMPRESA “LABORATORIO FARMACÉUTICO DANAM MÉXICO, S.A. DE C.V.”

3.1 HISTORIA.

Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A de C.V., empresa extranjera, surge de adquirir en 1996, a Vitamin, S.A. de C.V. pequeña empresa farmacéutica, dedicada a la fabricación y distribución de medicamentos, creada en el año 1990 en la Ciudad de México.

Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., ha renovado de manera constante sus recursos tecnológicos y cuenta con capital suficiente para el logro de sus metas actuales, sin embargo conservó el capital humano y la cultura organizacional y de gestión que se manejaba en Vitamin, S.A. de C.V. La dinámica operativa, la turbulencia del mercado y la necesidad imperante de contar con personal proactivo y de preparación constante, hace necesario revisar el esquema de gestión actual.

Magia Ferré y Pere N. Roset. “Medicamentos Genéricos. Realidad y perspectivas”, mencionan: En países del primer mundo, el concepto de medicamentos genéricos existe hace más de 30 años, en ellos es parte de su cultura conocer los beneficios, calidad de estos productos y la economía que significa para la población y sus gobiernos.

En Canadá por ejemplo el mercado de medicamentos genéricos es superior al 43.2%, en Estados Unidos al 56% y en México es solo del 4.5%. En USA se surten más de un billón de recetas con Genéricos Intercambiables GI; ahorrando de 8 a 10 billones anuales de dólares. El futuro de los medicamentos Genéricos Intercambiables va cuesta arriba y será una senda llena de beneficios para nuestro país.

Hoy en día Laboratorio Danam México, S.A. de C.V., como un miembro del grupo de compañías farmacéuticas Laboratory Danam Canada Inc., ocupa el tercer lugar en importancia después del corporativo de Canadá y Estados Unidos, se exporta a más de 18 países, generando así empleos e ingresos de divisas para nuestro país.

Para México contar con una alternativa en medicamentos confiables de calidad y a precios accesibles es vital, al proporcionar tratamientos a los que pueda tener acceso toda la población, sin afectar su economía, ya que los medicamentos Genéricos Intercambiables GI pueden ser hasta un

60% más económicos que el innovador, con la garantía de que estos productos son idénticos a los originales, razón por la cual somos reconocidos internacionalmente como una compañía que aporta beneficios para la salud, surtiendo millones de prescripciones cada año, en más de 115 países.

En México contamos con más de 180 productos, ofreciendo así una gran variedad de medicamentos confiables y efectivos, de esta forma otorgamos a la industria farmacéutica nacional los mismos beneficios que desde hace más de 30 años brindamos a más de 115 países.

Nuestras instalaciones de alta tecnología incluyen laboratorios de investigación y desarrollo, en donde se han desarrollado más de 25 productos para ventas locales y de exportación.

En México nuestras oficinas están ubicadas en un moderno edificio, una fábrica con tecnología de punta y una planta de farmoquímicos en Toluca, Estado de México. La cual es la principal abastecedora de materia prima para las plantas de México y exporta también a todo el mundo materias primas para la fabricación.

3.2 MISIÓN.

Ayudar a la sociedad mexicana más necesitada donando medicamentos de calidad mundial, para disminuir el sufrimiento y dolor innecesario.

3.3 VISIÓN.

Aportar medicamentos de calidad para ayudar en la salud del ser humano, especialmente a quien más lo necesita.

3.4 VALORES.

- Competitividad
- Compromiso
- Congruencia
- Integridad
- Servicio
- Trabajo en equipo

3.5 OBJETIVO.

El objetivo principal de Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A, de C.V. es el Compromiso Social, con el cual aporta ayuda para la salud de toda persona que carezca de recursos, sin importar raza, credo, origen, ni nacionalidad, ofreciéndole productos desarrollados por la más avanzada ciencia y tecnología para una mejor calidad de vida.

Este es el compromiso de la fundación Danam con las comunidades necesitadas, a través de organismos altruistas que seleccionamos cuidadosamente para hacer llegar nuestros medicamentos, nos enorgullece que al hablar de Laboratorio Danam México, S.A. de C.V. se habla de una empresa de alta sensibilidad humana, conscientes de que, lo que hoy somos, se lo debemos a nuestra gente y a las comunidades donde nos hemos establecido.

3.6 ANÁLISIS DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
➢ Tecnología de información de punta ➢ Amplio portafolio de productos ➢ Apoyo para el desarrollo intelectual ➢ Respaldo corporativo ➢ Capacidad instalada en área de investigación y desarrollo ➢ Empresa pionera en el desarrollo de GI ➢ Reconocimiento de Marca ➢ Presencia en Latinoamérica ➢ Empresa estable ➢ Flexibilidad de acuerdo a la instalación (capacidad de adaptación inmediata) ➢ Plan marketing para atacar el mercado GI ➢ Empresa certificada como segura por la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS) Nivel 2	➢ Deficiente capacitación en la inducción del personal de nuevo ingreso y nulo seguimiento en su desarrollo ➢ Baja rentabilidad en algunos productos ➢ No existe compromiso de ejecutivos ➢ Falta de un plan de certificación a nivel operativo ➢ Burocracia en algunos procesos ➢ Falta de una asertiva toma de decisiones ➢ Alta rotación de personal ➢ Desconocimiento y falta de aplicación de la misión, visión y valores ➢ Falta de reconocimiento y motivación a los colaboradores de la empresa ➢ Falta de aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, etc. ➢ Falta de flexibilidad hacia los empleados ➢ Falta de comunicación, resistencia al cambio

Tabla 3-1 Análisis DOFA (Fortalezas y Debilidades).

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
➢ Actualización del reglamento de insumos para la salud. Artículos 168 y 170 (Ver anexo 1) ➢ Aumento de la competitividad de producción en empresas trasnacionales ➢ Globalización ➢ Bajos costos de la competencia ➢ Actualización y/o renovación de registros ➢ Demandas legales de laboratorios innovadores ➢ Falta de rentabilidad en México para el corporativo de Canadá ➢ Obsolescencia de productos en el mercado de GI ➢ Emergencia sanitaria ➢ Estrategias de mercadotecnia contra productos GI´S	➢ Crecimiento del mercado de medicamentos GI debido a vencimiento de patentes de medicamentos innovadores ➢ Implementación de puntos de venta ➢ Aumento de la productividad de GI ➢ Reconocimiento del consumidor de los medicamentos GI ➢ Mercado amplio debido a bajo costo ➢ Ampliación de línea de negocio ➢ Ampliación de mercado por el seguro popular de productos GI ➢ Ampliación de mercado a 3ª edad y de especialidad ➢ Apertura y demanda de medicamentos GI en Latinoamérica ➢ Medios de comunicación más avanzados para estrategias de marketing ➢ Maquilar productos a empresas externas

Tabla 3-2 Análisis DOFA (Amenazas y Oportunidades).

3.6.1 ESCENARIO ACTUAL.

DEBILIDADES		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS PARA DISMINUIR O ELIMINAR DEBILIDADES
D1	Deficiente capacitación en la inducción del personal de nuevo ingreso y nulo seguimiento en su desarrollo	10	Implantar sistema de coaches calificados para formar al personal actual y de nuevo ingreso
D2	Baja rentabilidad en algunos productos	5	Mandar a maquila productos de baja rentabilidad para reducir costos y aprovechar capacidad instalada para fabricar productos rentables
D3	Desconocimiento y falta de aplicación de la misión, visión y valores	10	Involucrar al personal en los objetivos de la empresa
D4	Falta de certificación a nivel operativo	1	Retomar un plan de certificación para contar con personal calificado
D5	Burocracia para realizar algunos procesos	1	Concientizar al nivel estratégico de la importancia del manejo ágil de trámites mediante la metodología KAIZEN
D6	Falta de una asertiva toma de decisiones a nivel estratégico (liderazgo autoritario)	10	Aplicar la cultura coaching para apoyar la toma de decisiones por medio de la Programación Neurolingüística
D7	No existe compromiso por parte de ejecutivos	10	Concientizar a los ejecutivos del compromiso en beneficio de todos utilizando la cultura coaching
D8	Alta rotación de personal	10	Mejorar calidad del personal mediante la cultura coaching para disminuir rotación de personal y crear un programa de incentivos
D9	Falta de reconocimiento y motivación a los colaboradores de la empresa	5	Reconocimiento de empleados por desempeño laboral
D10	Falta de aprovechamiento de los recursos humanos	10	Potencializar capacidades del personal mediante la cultura coaching
D11	Falta de flexibilidad hacia los empleados por parte del departamento de recursos humanos	5	Actualizar políticas de la empresa respetando sus derechos sin omitir sus obligaciones
D12	Falta de comunicación, resistencia al cambio (trabajo en equipo)	10	Mejorar relaciones mediante la Programación Neurolingüística
TOTAL		**87**	

Tabla 3-3 Escenario Actual (Debilidades)

FORTALEZAS		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS PARA MANTENER O IMPULSAR LAS FORTALEZAS
F1	Tecnología de información de punta	10	Mantener actualización constante
F2	Amplio portafolio de productos	10	Desarrollar productos nuevos
F3	Apoyo para el desarrollo intelectual a empleados de confianza	5	Mantener y buscar nuevas alternativas de crecimiento integral
F4	Respaldo corporativo de Canadá	10	Mantener el nivel exigido por el corporativo
F5	Capacidad instalada en área de investigación y desarrollo	5	Aprovechar la capacidad en desarrollo de productos nuevos
F6	Empresa pionera en el desarrollo de GI	10	Mantener la calidad de productos GI´S y su posición en el mercado
F7	Experiencia de la producción y la comercialización de GI y estable	10	Utilizar la experiencia adquirida y explotar sus capacidades
F8	Reconocimiento de Marca	5	Incrementar estrategias de mercadotecnia para dar a conocer la marca
F9	Presencia en Latinoamérica	10	Expandir el mercado a nivel internacional
F10	Flexibilidad de acuerdo a la instalación (capacidad de adaptación inmediata)	5	Utilizar la tecnología para mejorar la capacidad de respuesta
F11	Plan marketing para atacar el mercado GI	5	Utilizar estrategias creativas que hagan que el producto sea atractivo al consumidor
F12	Empresa certificada como segura por la STPS (Nivel 2)	5	Mantener el nivel de la empresa y mejorarlo para llegar al nivel 3
TOTAL		**90**	

Tabla 3-4. Escenario Actual (Fortalezas)

OPORTUNIDADES		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
O1	Crecimiento del mercado de medicamentos GI debido a vencimiento de patentes de medicamentos innovadores	10	Aprovechar vencimiento de patentes que puedan ampliar el portafolio de productos de la empresa para brindar variedad y cubrir necesidades de clientes
O2	Implementación de puntos de venta	10	Ampliar puntos de venta en distintas áreas del país
O3	Aumento de la productividad de GI	10	Plantear sistemas de mejoramiento de calidad para ser más productivos en el mercado
O4	Reconocimiento del consumidor de los medicamentos GI	10	Aplicar una estrategia de marketing que permita dar a conocer al consumidor los medicamentos GI mostrando sus beneficios
O5	Mercado amplio debido a bajo costo	5	Conservar costos accesibles y enfocarse a que estos costos se conozcan, ser competitivo en precio y calidad
O6	Ampliación de línea de negocio	5	Invertir en investigación y desarrollo
O7	Ampliación de mercado por el seguro popular de productos GI	10	Realizar la labor de venta para ganar licitaciones, introduciendo al laboratorio como proveedor para estas instituciones
O8	Ampliación de mercado a 3ª edad y de especialidad en tratamientos para enfermedades crónicas	10	Enfocarse en generar medicamentos destinados a 3ª edad y de especialidad, así como una adecuada campaña de marketing para posicionarlos en este sector y lograr que prefieran este laboratorio sobre otros.
O9	Apertura y demanda de medicamentos GI en Latinoamérica	5	Buscar posicionarse como proveedor de medicamentos en Latinoamérica
O10	Medios de comunicación más avanzados para estrategias de marketing	5	Permanecer pendiente de las nuevas tecnologías en cuestión de comunicación y aplicar la más conveniente para ampliar el mercado.
O11	Maquilar productos a empresas externas	10	Cumplir con expectativas en servicio y calidad de la empresa que solicita el servicio
TOTAL		**90**	

Tabla 3-5 Escenario Actual (Oportunidades)

AMENAZAS		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS PARA REDUCIR SU IMPACTO O SALIR DE LA AMENAZA
A1	Actualización de la normatividad NOM 188	10	Adaptarse a las normas que se exigen en el sector farmacéutico
A2	Aumento de la competitividad de producción en empresas trasnacionales	10	Brindar mejor calidad en aspectos que no ofrece la competencia
A3	Globalización	10	Adaptarse de la mejor manera a los cambios en la economía mundial, procurando tener una estabilidad en la empresa
A4	Bajos costos de la competencia	10	Adaptarse a las normas que se exigen en el sector farmacéutico
A5	Actualización y/o renovación de registros para nuevos productos o renovación de productos	5	Estar conscientes de estas medidas y cumplir con reglamentación de la secretaría de salud
A6	Demandas legales de laboratorios innovadores	5	Cumplir con requisitos para obtener patentes
A7	Falta de rentabilidad en México para el corporativo de Canadá	5	Compromiso con el corporativo para cumplir metas que nos sean exigidas
A8	Obsolescencia de productos en el mercado	5	Verificar la rentabilidad de los productos para decidir si permanecen en el mercado o retirarlos
A9	Emergencia sanitaria	10	Preparar plan de contingencia y medidas preventivas
A10	Estrategias de mercadotecnia contra productos GI´S	10	Demostrar con hechos verificables que la publicidad no es correcta y difundirlo mediante medios de comunicación
TOTAL		**80**	

Tabla 3-6 Escenario Actual (Amenazas)

3.6.2 MATRIZ DE INVERSIÓN.

TOTALES
D= 87
F= 90
O= 90
A= 80

SUSTITUCIÓN

PI = F + D	PI = F + D	AE = O + A	AE = O + A
100 = F + 87	100 = 90 + D	100 = O + 80	100 = 90 + A
100 – 87 = F	100 – 90 = F	100 – 80 = O	100 – 90 = A
F = 13	D = 10	O = 20	A = 10

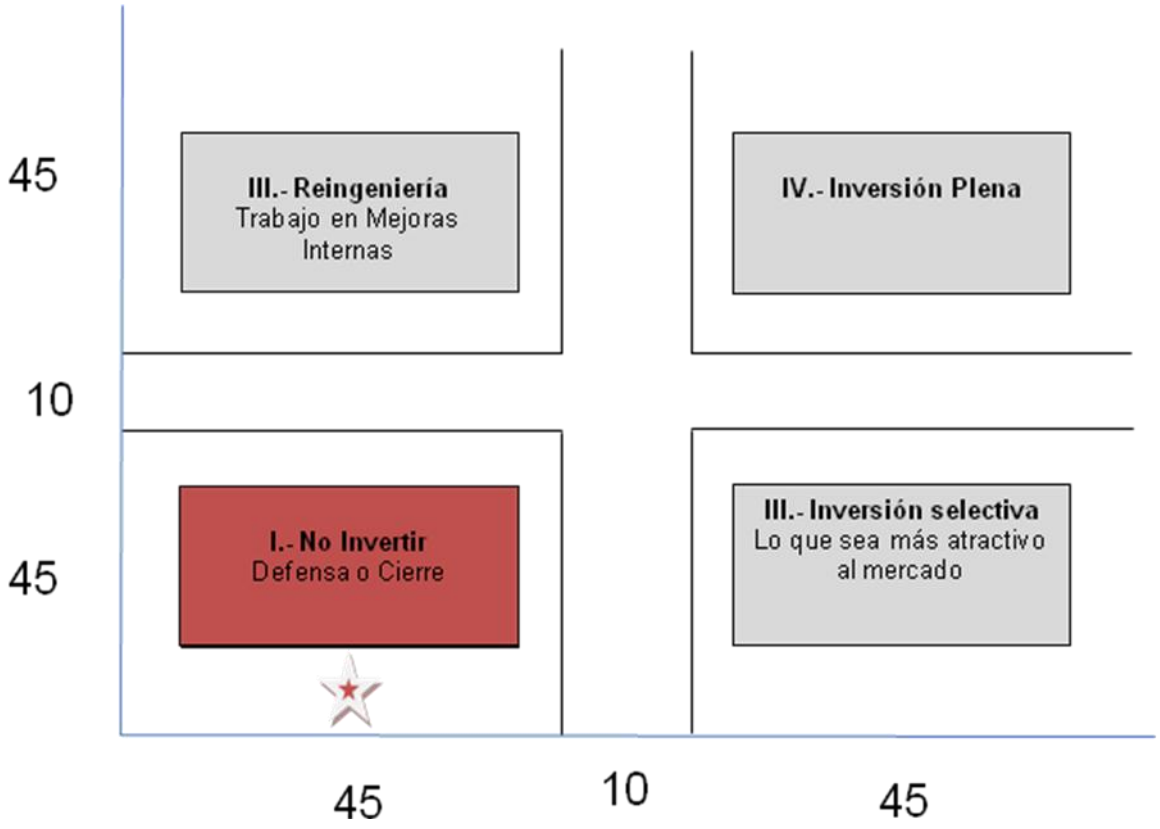


Figura 3-1 Matriz de Inversión

3.6.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

No.	FACTOR	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA
1	Precio	0.15	3	0.1	2	0.05	1
2	Calidad	0.25	3	0.166	2	0.083	1
3	Tiempo de Entrega	0.10	3	0.066	2	0.033	1
4	Aceptación como GI	0.10	3	0.066	2	0.033	1
5	Publicidad	0.15	3	0.1	2	0.05	1
6	Flexibilidad	0.10	3	0.066	2	0.033	1
7	Tecnología	0.10	3	0.066	2	0.033	1
8	Variedad de Productos	0.05	3	0.033	2	0.016	1
TOTAL		1.0					

Tabla 3-7 Matriz de Análisis de la Empresa

ESCALA

3	Mejor / Competencia
2	Igual / Competencia
1	Peor / Competencia

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

FACTORES	EMPRESA LABORATORIO DANAM S.A. de C.V.		COMPETENCIA "BRULUART SA. de C.V."		COMPETENCIA "ARLEX DE MEXICO, S.A de C.V."		COMPETENCIA "RANDALL LABORATORIES, S.A. de C.V."	
	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR
Precio	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Calidad	2	0.166	2	0.166	2	0.166	1	0.083
Tiempo de Entrega	1	0.033	2	0.066	2	0.066	2	0.066
Aceptación como GI	2	0.066	2	0.066	1	0.033	2	0.066
Publicidad	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05
Flexibilidad	1	0.033	2	0.066	2	0.066	2	0.066
Tecnología	3	0.1	2	0.066	2	0.066	2	0.066
Variedad de Productos	2	0.033	3	0.05	3	0.033	1	0.016
TOTAL		0.581		0.68		0.63		0.513

Tabla 3-8 Matriz de Análisis de la Competencia

*Escenario Real. Ver anexo 2.
*Escenario Optimista. Ver anexo 3.

3.7 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.

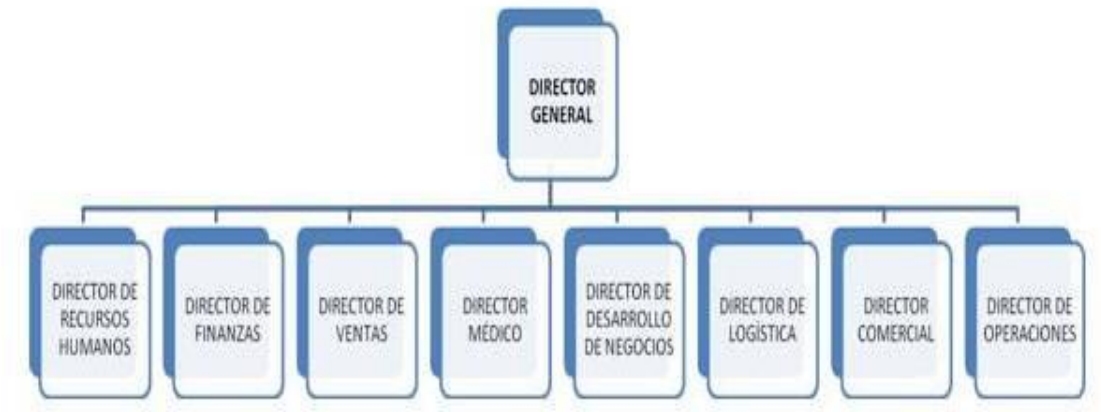


Figura 3-2 Organigrama General de la Empresa

Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V. es una empresa clasificada por su tamaño como grande, ya que su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 400 empleados tomando en cuenta niveles estratégicos, tácticos, operativos y área administrativa.

3.8 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Actualmente el departamento de Producción en el Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., se encarga de darle valor agregado a las materias primas y materiales utilizados en los productos que se comercializan; es decir, en este departamento se realizan procesos de transformación, donde el recurso humano interviene directamente para ofrecer la calidad que el cliente exige, esto se logra a través de las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) que son el Conjunto de lineamientos y actividades relacionadas entre sí, destinadas a garantizar que los productos farmacéuticos elaborados tengan y mantengan la identidad, pureza, concentración, potencia e inocuidad, requeridas para su uso.

Para la Fabricación y Acondicionamiento de cualquier medicamento del Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., el Departamento de Planeación realiza un programa de trabajo en base al pronóstico de ventas, al mismo tiempo genera en su sistema una orden de producción y de acondicionamiento, para el surtido de las materias primas y materiales que requiera la orden. Posteriormente el Departamento de Almacén entrega la orden surtida para su procesamiento al Departamento de Producción.

Este departamento tiene una distribución por producto, debido a la delimitación de áreas para conservar la calidad de los productos y procesos permitiendo un flujo de materiales y de personal para no generar contaminación cruzada entre los productos de grado farmacéuticos.

La Gerencia del Departamento de Producción dirige cuatro áreas principales que son; Sólidos (Tabletas), Semisólidos (Cremas), Líquidos (Jarabes, Soluciones y Suspensiones) y Polvos.

Organizadas y Supervisadas por dos Jefaturas:

- Supervisión de Sólidos.
- Supervisión de Semisólidos, Líquidos y Polvos.

Actualmente cada Jefatura cuenta con tres supervisores distribuidos en tres turnos las veinticuatro horas del día, por la continuidad que requieren los procesos, el nivel operativo se integra por una plantilla de 300 personas, de las cuales 50 son operadores certificados. Este personal cumple con ciertas obligaciones y responsabilidades especificadas por escrito en Procedimientos Normalizados de Operación.

Para cada producto se elabora un procedimiento normalizado de operación donde se indica la descripción, las etapas del proceso, los controles y las especificaciones con la finalidad de tener documentado paso a paso los puntos críticos y registros.

3.8.1 ÁREAS QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

SÓLIDOS (TABLETAS) (Se divide en Fabricación y Acondicionamiento)

Fabricación: En este proceso principalmente se combinan las materias primas (excipientes y principio activo) de tal manera que se proporciona a esta composición ciertas características por medio de las etapas de Vía Seca (Compresión Directa, Compactación, Tamizado, Mezclado) y Vía Húmeda (Granulación Húmeda, Tamizado, Mezclado, Humectación, Granulación, Secado), determinadas en el Procedimiento Normalizado de Operación, con la finalidad de cumplir con las especificaciones del producto intermedio para ser Tableteado o Encapsulado y convertirse en producto a granel.

Acondicionamiento: Proceso en el cual el producto a granel pasa por etapas de Envasado Primario (Blisteado o Encelofanado), Etiquetado, Envasado Secundario y/o Empaque, determinadas en el

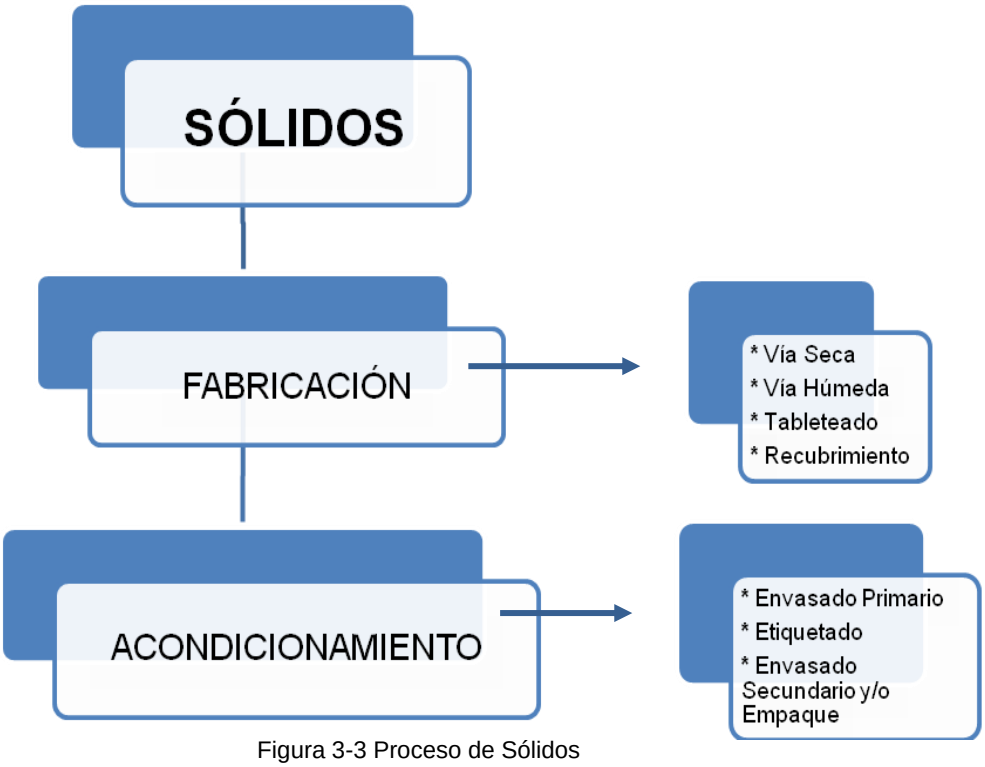


Figura 3-3 Proceso de Sólidos

Procedimiento Normalizado de Operación, con la finalidad de obtener un producto terminado que cumpla con las especificaciones de calidad para ser distribuidos al cliente.

SEMISÓLIDOS (CREMAS) (Se divide en Fabricación y Acondicionamiento)

Fabricación: En este proceso principalmente se combinan las materias primas (excipientes y principio activo) de tal manera que proporciona a esta composición ciertas características por medio de etapas donde se requiere controlar la temperatura, el tiempo de agitación, el tiempo de recirculación, la secuencia de incorporación de sus componentes, aforo, etc., determinadas en el Procedimiento Normalizado de Operación, con la finalidad de cumplir con las especificaciones y clasificarse como producto a granel.

Acondicionamiento: Proceso en el cual el producto a granel pasa por etapas de Envasado Primario, Envasado Secundario y Empaque, determinadas en el Procedimiento Normalizado de Operación, con la finalidad de obtener un producto terminado que cumpla con las especificaciones de calidad para ser distribuidos al cliente.

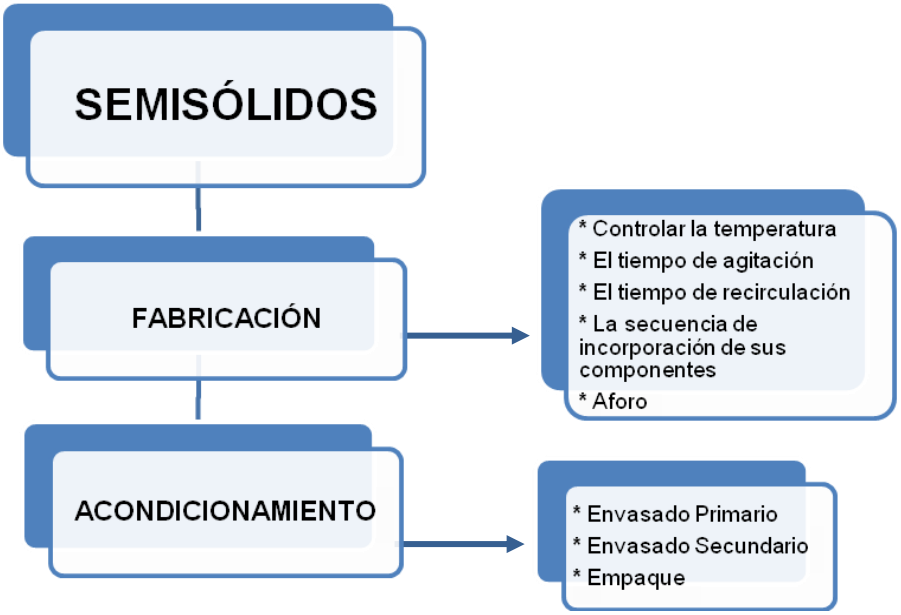


Figura 3-4 Proceso de Semisólidos

LÍQUIDOS (JARABES, SOLUCIONES Y SUSPENSIONES) (Se divide en Fabricación y Acondicionamiento)

Fabricación: En este proceso principalmente se combinan las materias primas (excipientes y principio activo) de tal manera que proporciona a esta composición ciertas características por medio de etapas donde se requiere controlar el tiempo de agitación de las fases, recirculación, la secuencia y tiempo de incorporación de sus componentes, aforo, filtración, etc., determinadas en el Procedimiento Normalizado de Operación, con la finalidad de cumplir con las especificaciones y clasificarse como producto a granel.

Acondicionamiento: Proceso en el cual el producto a granel pasa por etapas de Envasado Primario, Etiquetado, Envasado Secundario y/o Empaque, determinadas en el Procedimiento Normalizado de Operación, con la finalidad de obtener un producto terminado que cumpla con las especificaciones de calidad para ser distribuidos al cliente.

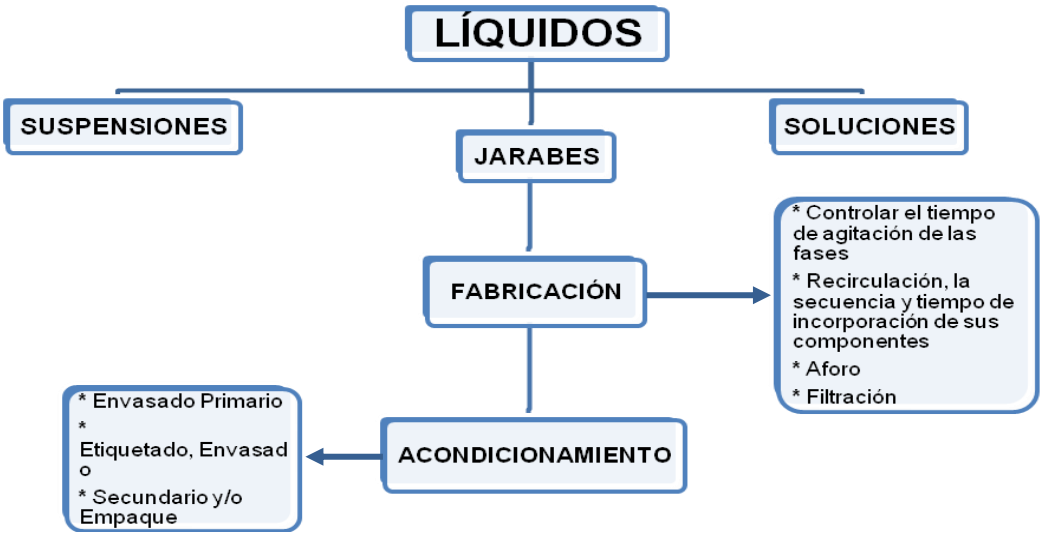


Figura 3-6 Proceso de Sólidos

POLVOS (Se divide en Fabricación y Acondicionamiento)

Fabricación: En este proceso principalmente se combinan las materias primas (excipientes y principio activo) de tal manera que proporciona a esta composición ciertas características por medio de las etapas de Tamizado, Mezclado, Descarga, etc., determinadas en el Procedimiento Normalizado de Operación, con la finalidad de cumplir con las especificaciones y clasificarse como producto a granel.

Acondicionamiento: Proceso en el cual el producto a granel pasa por etapas de Envasado Primario (Encelofanado), Envasado Secundario y/o Empaque, determinadas en el Procedimiento Normalizado de Operación, con la finalidad de obtener un producto terminado que cumpla con las especificaciones de calidad para ser distribuidos al cliente.

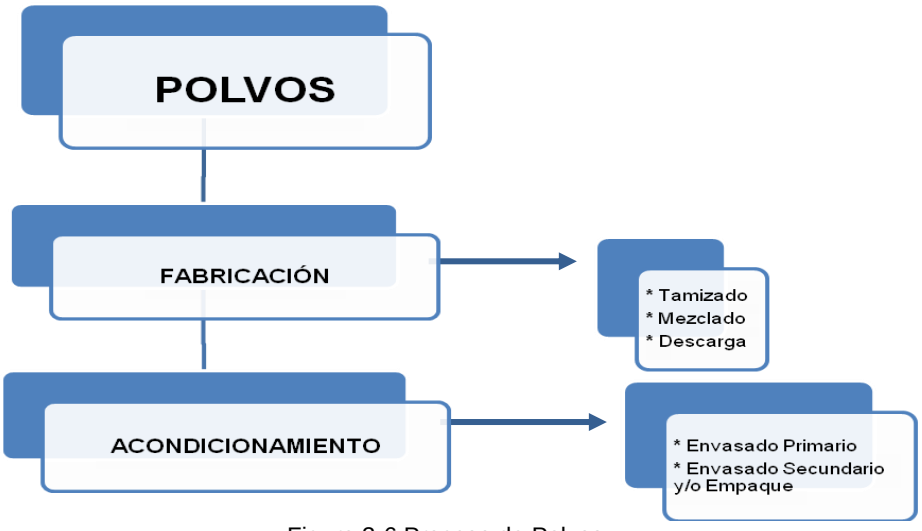


Figura 3-6 Proceso de Polvos

3.9 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD (Histórico de 3 meses).

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO A MEDIR.

Primeramente el Departamento de Planeación genera la orden de fabricación misma que pasa al Departamento de Control de Calidad para que aprueben las materias primas antes inspeccionadas, la materia prima es surtida en almacén de materia prima y materiales, ya surtida la materia prima pasa a producción para continuar con el proceso. Para comenzar la Fabricación el Operador, el Supervisor y el Inspector verifican el surtido y peso de las materias primas, a la vez dan su visto bueno de las condiciones críticas del área (temperatura, humedad y flujo de aire) donde será fabricado el producto, limpieza y documentación, posteriormente inicia el proceso, en el cual solo interviene dicho operador.

A continuación se muestra un diagrama de la fabricación.

DIAGRAMA DE PROCESO		
Diagrama No. 1	Hoja: 1 de: 1	Método: Actual /Propuesto
Producto: MICONAZOL CREMA 2% Clave: 2000040 CANTIDAD: 840 Kg		Lugar: Área de Semisólidos Operario:
Actividad: Fabricación de crema		Elaboro: J. González C. Fecha: 06FEB09

RESUMEN

Actividad	Cantidad	Tiempo
Operaciones	8	
Inspecciones	2	
Total	10	

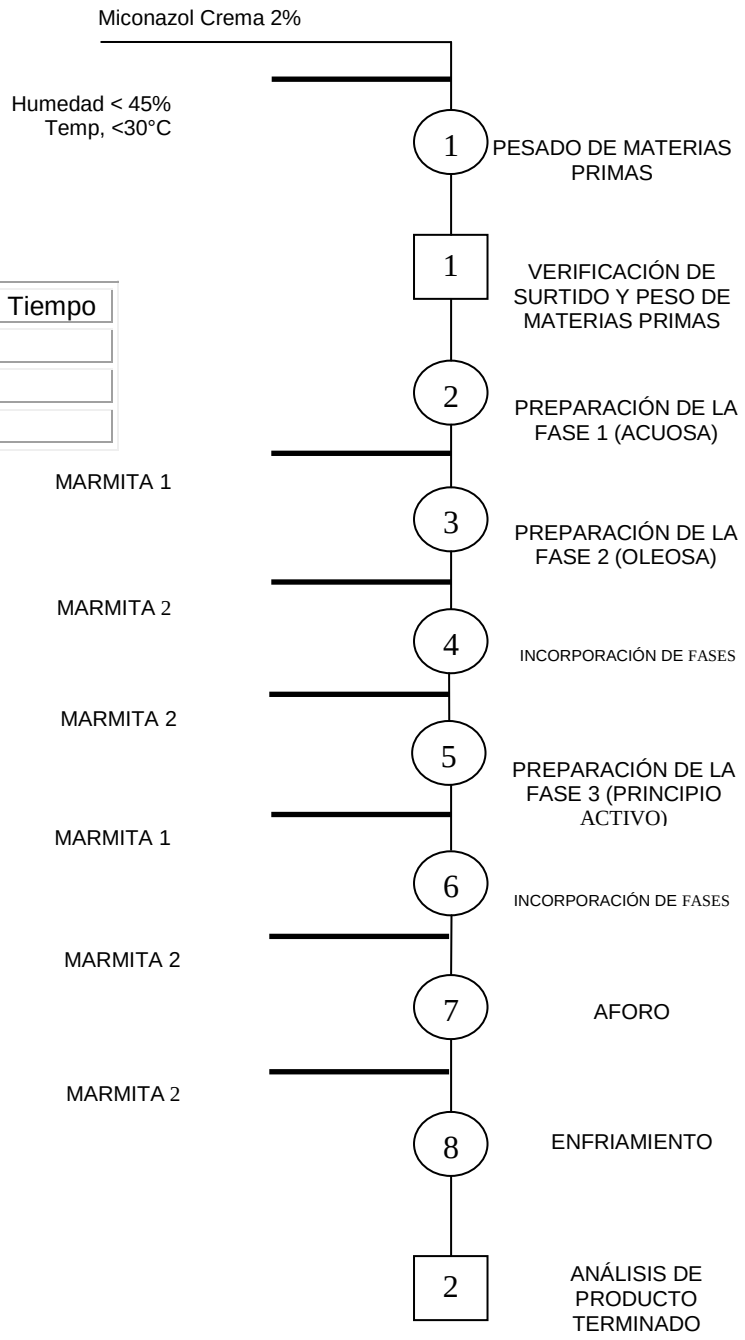


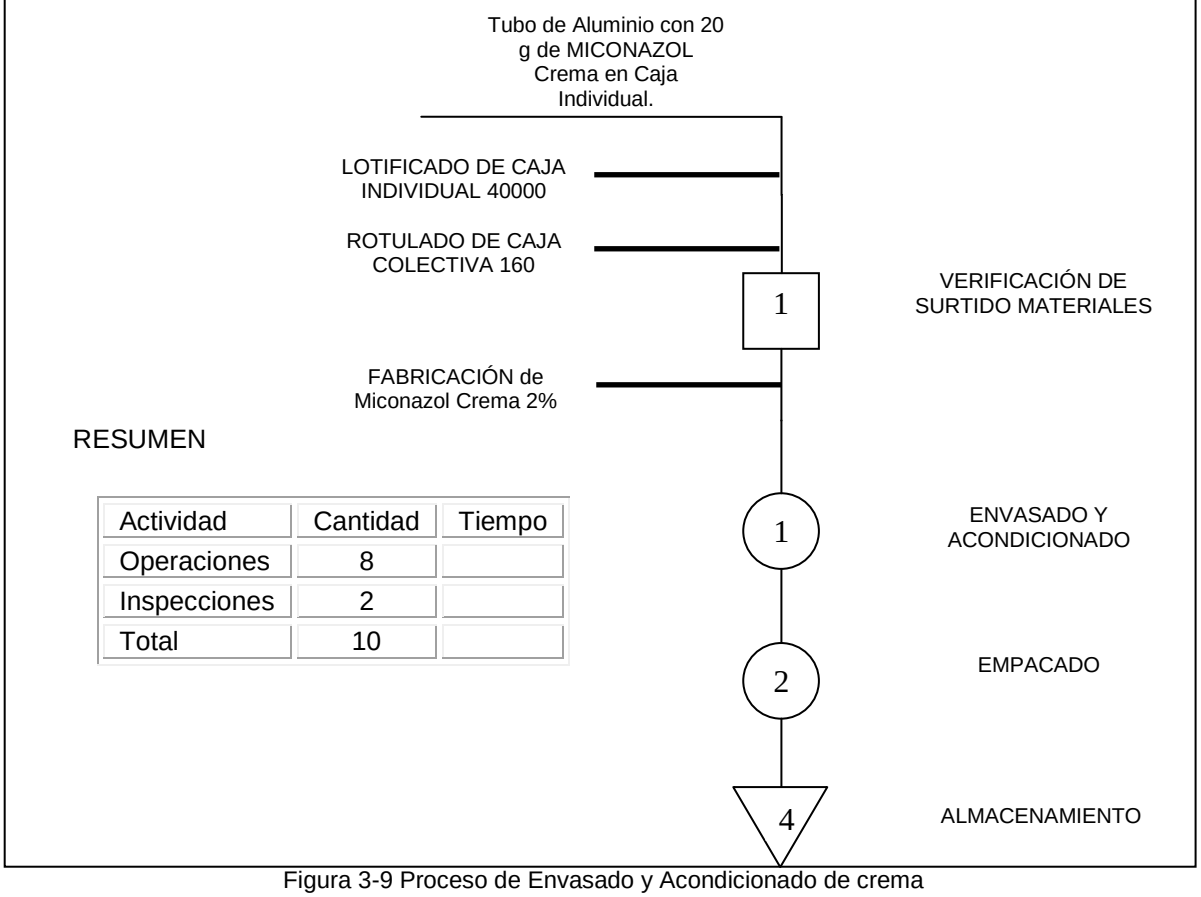
Figura 3-7 Diagrama de Proceso de Fabricación de Crema

Una vez que la temperatura de la crema es menor o igual a 35°C, se almacena en un tanque el cual se sitúa en la parte superior del área de envasado, este tanque se conecta a la tolva de la maquina Envasadora. Cuando se tienen estas condiciones el proceso de envasado da inicio con las autorizaciones de producción (Supervisor) y control de Calidad (Inspector), los cuales dan su aprobación de las condiciones del área, limpieza, materiales y documentación.

En cada turno la línea se compone de 8 personas: 1 operador y 7 ayudantes generales

El proceso se describe en el siguiente diagrama

DIAGRAMA DE PROCESO		
Diagrama No. 1	Hoja: 1 de: 1	Método: Actual /Propuesto
Producto: Tubo de Miconazol Crema 2% Clave: 3001515 CANTIDAD: 40,000 Piezas		Lugar: Área de Semisólidos
		Operario:
Actividad: Envasado y Acondicionado de crema		Elaboró: J. González C.
		Fecha: 06FEB09



RESUMEN

Actividad	Cantidad	Tiempo
Operaciones	8	
Inspecciones	2	
Total	10	

Figura 3-9 Proceso de Envasado y Acondicionado de crema

*Plan de Distribución en Línea, Ver anexo 4.

3.9.1 RECOPILACIÓN, GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.9.1.1 INDICADOR DE EFICIENCIA DE FABRICACIÓN.

MES	LOTES	DÍAS LAB.	CANTIDAD
Abril	12	22	840Kg.
Mayo	8	21	840Kg.
Junio	16	22	840Kg.

Tabla 3-9 Indicador de Eficiencia de Fabricación

Laboratorio Farmacéutico Danam México, S. A. de C. V. cuenta con un área de fabricación para semisólidos (cremas), se trabaja de lunes a viernes los tres turnos de 8 horas, se realiza la fabricación con dos personas por turno. Se tiene un tiempo estándar de 9.28 horas por lote debido a que la fabricación se tiene que realizar paso a paso por medio de un procedimiento ya establecido, en el cual se describe cantidad y forma de como se deben incorporar materias primas en las diferentes etapas de este proceso. Se gráfica (la Eficiencia por mes debido a que es un proceso largo donde puede involucrar dos o más turnos.

MES	LOTE *	NÚMERO DE PERSONAS	TIEMPO ESTÁNDAR	TIEMPO REAL	DIFERENCA (Hrs.)	EFICIENCIA
ABRIL	0606D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0607D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0622D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0663D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0664D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0675D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0676D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0700D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0737D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0738D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0784D9	2	9.28	10.5	1.22	113.147
	0785D9	2	9.28	17	7.72	183.19
	0786D9	2	9.28	10.2	0.92	109.914
PROMEDIO DE EFICIENCIA						108.654

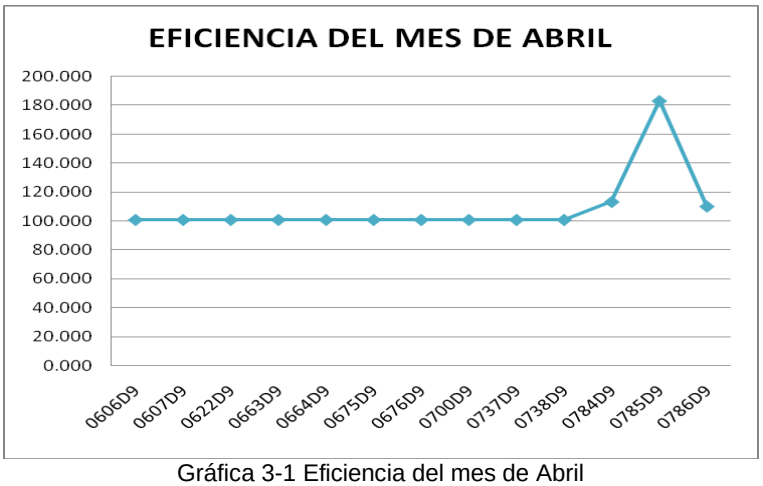
Tabla 3-10 Promedio de Eficiencia de Abril

MES	LOTE	NÚMERO DE PERSONAS	TIEMPO ESTÁNDAR	TIEMPO REAL	DIFERENCA (Hrs.)	EFICIENCIA
MAYO	0804D9	2	9.28	14	4.72	150.862
	0869E9	2	9.28	12.838	3.558	138.341
	0898E9	2	9.28	11.838	2.558	127.565
	0965E9	2	9.28	12.838	3.558	138.341
	0966E9	2	9.28	13.5	4.22	145.474
	0998E9	2	9.28	12.66	3.38	136.422
	1011E9	2	9.28	11	1.72	118.534
	1012E9	2	9.28	12.49	3.21	134.591
PROMEDIO DE EFICIENCIA						136.266

Tabla 3-11 Promedio de Eficiencia de Mayo

MES	LOTE	NÚMERO DE PERSONAS	TIEMPO ESTÁNDAR	TIEMPO REAL	DIFERENCA (Hrs.)	EFICIENCIA
JUNIO	1036F9	2	9.28	10	0.72	107.759
	1037F9	2	9.28	14.83	5.55	159.806
	1076F9	2	9.28	7.238	2.042	77.996
	1077F9	2	9.28	12.91	3.63	139.116
	1083F9	2	9.28	9.288	0.008	100.086
	1099F9	2	9.28	15.04	5.76	162.069
	1100F9	2	9.28	11.58	2.3	124.784
	1101F9	2	9.28	10.83	1.55	116.703
	1142F9	2	9.28	12.66	3.38	136.422
	1143F9	2	9.28	12.51	3.23	134.806
	1144F9	2	9.28	8.33	0.95	89.763
	1183F9	2	9.28	13.62	4.34	146.767
	1184F9	2	9.28	9.668	0.388	104.181
	1231F9	2	9.28	9.588	0.308	103.319
	1237F9	2	9.28	10.338	1.058	111.401
	1238F9	2	9.28	10	0.72	107.759
PROMEDIO DE EFICIENCIA						120.171

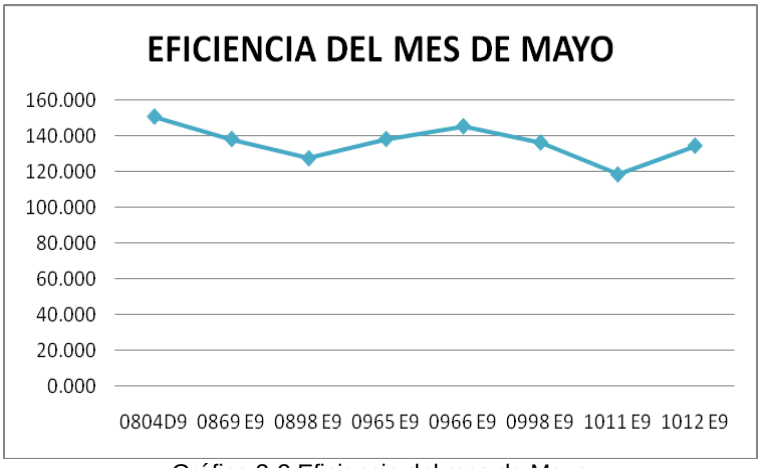
Tabla 3-12 Promedio de Eficiencia de Junio
* Un lote se compone de 840 kilogramos.



Gráfica 3-1 Eficiencia del mes de Abril

En la gráfica anterior (Figura 3-10) se muestra que durante el mes de Abril se realizan 13 lotes, diez de estos se mantienen constantes, realizándose la fabricación en un tiempo de 9.338 horas teniendo como tiempo estándar de 9.28 horas, arrojando una diferencia de 3.5 minutos, lo cual demuestra que se tiene una eficacia casi del 100%.

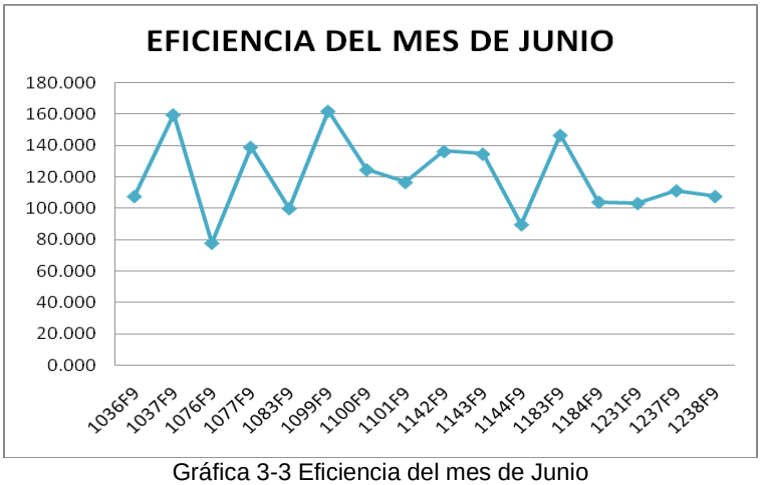
También se muestra que dos de los doce lotes se disparan debido a factores externos (como limpiezas tanto del área como de equipo, autorización del término del lote anterior, así como el inicio del siguiente lote.



Gráfica 3-2 Eficiencia del mes de Mayo

En la gráfica anterior (Figura 3-11) se muestra que durante el mes de Mayo se realizan 8 lotes, todos realizándose por más de once horas, demostrando que no cumplen con el tiempo estándar de 9.28 horas, ya que se siguen teniendo los mismos problemas durante el proceso, pero con mayor tiempo de demoras para iniciar y finalizar un lote.

Lo cual nos arroja que nuestra Eficacia decreció del mes de Abril a Mayo, ya que se realizaron dos fabricaciones menos, debido a que el tiempo de demoras fue mayor y no permitió que se realizaran las fabricaciones en el tiempo establecido.



Gráfica 3-3 Eficiencia del mes de Junio

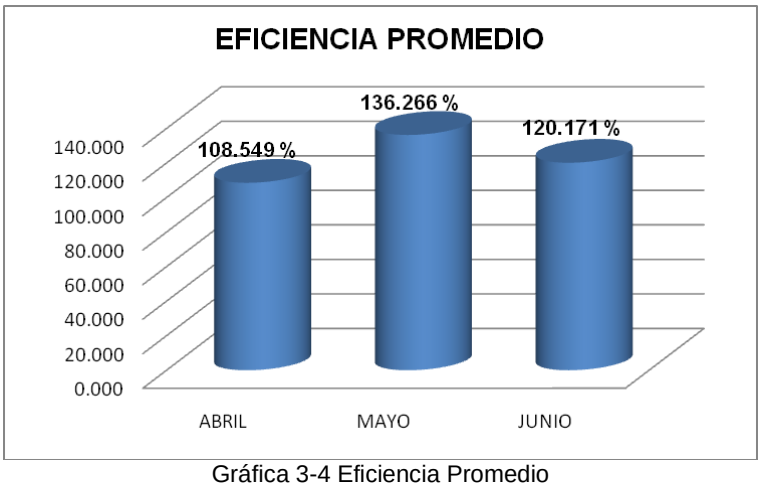
En la gráfica anterior (Figura 3-12) se muestra que durante el mes de Junio se realizan 16 lotes, los cuales nos se mantienen constantes en el tiempo de su fabricación.

Durante este mes se realiza la fabricación de más lotes que en los dos meses anteriores, lo cual aumenta nuestra producción, pero nuestra Eficacia sobre pasa el tiempo estándar.

Los lotes 1076F9 y 1144F9 indican que fueron fabricados en un tiempo menor al estándar (9.28 horas), el lote 1083F9 indica que se fabricó en 9.28 horas (tiempo estándar), además de fabricar cuatro lotes en menos de 10 horas y 9 lotes fabricados en más de 10 horas.

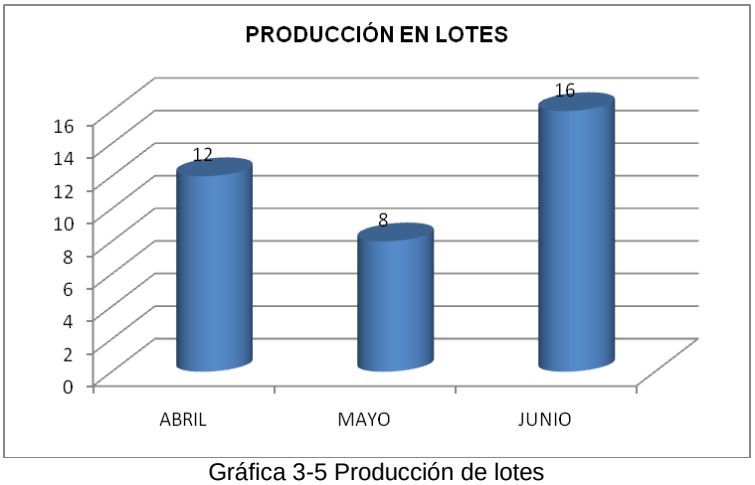
MES	No. DE LOTES	EFICIENCIA %
ABRIL	12	108.549
MAYO	8	136.266
JUNIO	16	120.171

Tabla 3-13 Número de lotes por mes



Gráfica 3-4 Eficiencia Promedio

En la gráfica anterior se muestra que durante los tres meses, nuestra eficiencia en relación al tiempo estándar (9.28 horas) para realizar una fabricación no se está cumpliendo, ya que como se ha mencionado se tienen factores externos a esta fabricación que afectan considerablemente al proceso desde su inicio hasta su final.



Gráfica 3-5 Producción de lotes

En la gráfica anterior se muestra que en el mes de Abril se fabricaron 12 lotes, en el mes de Mayo 8 lotes y en el mes de Junio 16 lotes.

Lo cual nos indica que al final del tercer mes se obtiene un aumento en la producción, pero como se mostraba en la gráfica de eficiencia, aumentamos nuestra producción pero no hemos sido tan eficaces en el tiempo de realizar una fabricación.

3.9.1.2 INDICADOR DE EFICIENCIA DE ACONDICIONAMIENTO.

Laboratorio Farmacéutico Danam México, S. A. de C. V., cuenta con una línea de envasado de cremas donde la tasa de producción estándar es de 16,000 piezas por turno de 8 horas. Un lote se compone de 40,000 piezas, además, es importante señalar que entre un lote y otro se pierde 1 hora para realizar limpieza y comenzar el siguiente lote.

MES	DÍAS LABORABLES	CAPACIDAD TEÓRICA EN PIEZAS	CAPACIDAD TEÓRICA EN LOTES	PRODUCCIÓN OBTENIDA EN PIEZAS	PRODUCCIÓN REAL EN LOTES
ABRIL	22	1056000	26.4	517600	12.94
MAYO	21	1008000	25.2	319000	7.975
JUNIO	22	1056000	26.4	637150	15.9

Tabla 3-14 Producción Real en lotes

De los días laborables del mes de Abril solo se ocuparon 13 para este proceso, del mes de Mayo solo fueron 8 y en el mes de Junio solo 17, de acuerdo a requerimientos de ventas y programa de Planeación, por lo que en las gráficas se mostrarán la eficiencia por día para poder comparar para meses en los que se trabajen más días.

MES	LOTE *	NÚMERO DE PERSONAS	TIEMPO ESTÁNDAR	TIEMPO REAL	DIFERENCA (Hrs.)	EFICIENCIA
ABRIL	0606D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0607D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0622D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0663D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0664D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0675D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0676D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0700D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0737D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0738D9	2	9.28	9.338	0.058	100.625
	0784D9	2	9.28	10.5	1.22	113.147
	0785D9	2	9.28	17	7.72	183.19
	0786D9	2	9.28	10.2	0.92	109.914
PROMEDIO DE EFICIENCIA						108.654

Tabla 3-15 eficiencia por día del mes de Abril

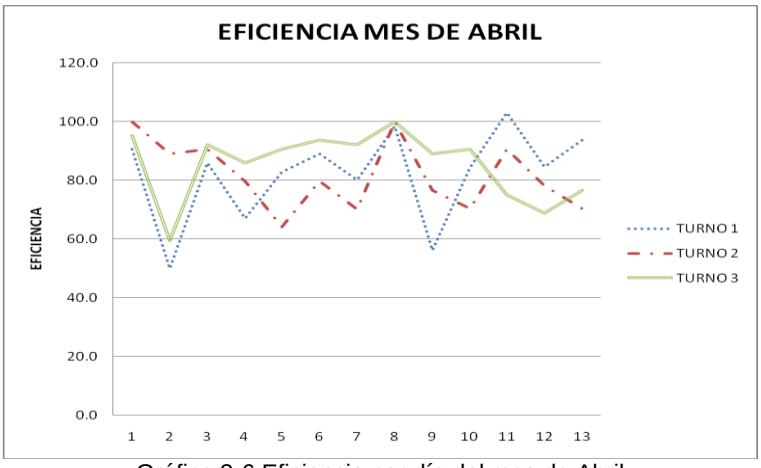
MES	LOTE	NÚMERO DE PERSONAS	TIEMPO ESTÁNDAR	TIEMPO REAL	DIFERENCA (Hrs.)	EFICIENCIA
MAYO	0804D9	2	9.28	14	4.72	150.862
	8.69E+11	2	9.28	12.838	3.558	138.341
	8.98E+11	2	9.28	11.838	2.558	127.565
	9.65E+11	2	9.28	12.838	3.558	138.341
	9.66E+11	2	9.28	13.5	4.22	145.474
	9.98E+11	2	9.28	12.66	3.38	136.422
	1.01E+12	2	9.28	11	1.72	118.534
	1.01E+12	2	9.28	12.49	3.21	134.591
PROMEDIO DE EFICIENCIA						136.266

Tabla 3-16 Eficiencia por día del mes de Mayo

MES	LOTE	NÚMERO DE PERSONAS	TIEMPO ESTÁNDAR	TIEMPO REAL	DIFERENCA (Hrs.)	EFICIENCIA
JUNIO	1036F9	2	9.28	10	0.72	107.759
	1037F9	2	9.28	14.83	5.55	159.806
	1076F9	2	9.28	7.238	2.042	77.996
	1077F9	2	9.28	12.91	3.63	139.116
	1083F9	2	9.28	9.288	0.008	100.086
	1099F9	2	9.28	15.04	5.76	162.069
	1100F9	2	9.28	11.58	2.3	124.784
	1101F9	2	9.28	10.83	1.55	116.703
	1142F9	2	9.28	12.66	3.38	136.422
	1143F9	2	9.28	12.51	3.23	134.806
	1144F9	2	9.28	8.33	0.95	89.763
	1183F9	2	9.28	13.62	4.34	146.767
	1184F9	2	9.28	9.668	0.388	104.181
	1231F9	2	9.28	9.588	0.308	103.319
	1237F9	2	9.28	10.338	1.058	111.401
	1238F9	2	9.28	10	0.72	107.759
PROMEDIO DE EFICIENCIA						120.171

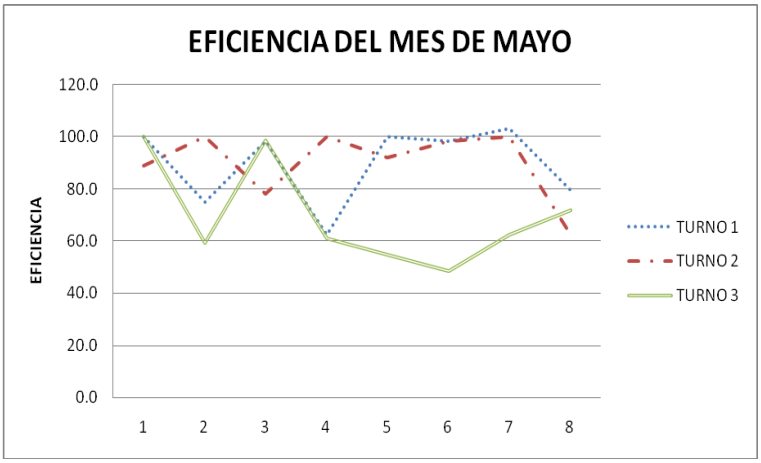
Tabla 3-17 Eficiencia por día del mes de Junio

* Un lote se compone de 840 kilogramos.



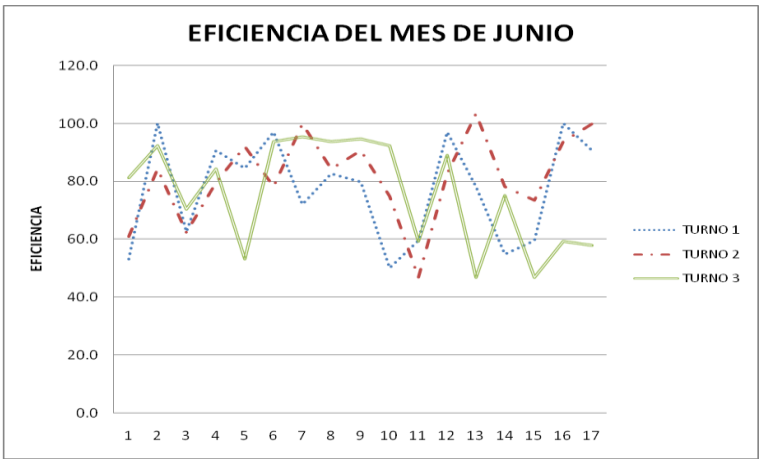
Gráfica 3-6 Eficiencia por día del mes de Abril

En el mes de abril (Figura 3-15), la eficiencia en el primer turno aumentó aunque se presentaron algunas variantes, la eficiencia mínima fue del 50% y la máxima lograda que rebasó el estándar fue de 103.1% y el promedio de 82 %. A diferencia del segundo turno en el que disminuyó este indicador, el dato mínimo fue de 64.1% y el máximo de 100% lo que demuestra que se tiene la capacidad de lograr el estándar, el promedio fue de 81.5%. El tercer turno también presentó una tendencia a disminuir la eficiencia, sin embargo conservó un mejor promedio que los demás turnos, lo cual representa que se mantuvo más centrada la eficiencia.



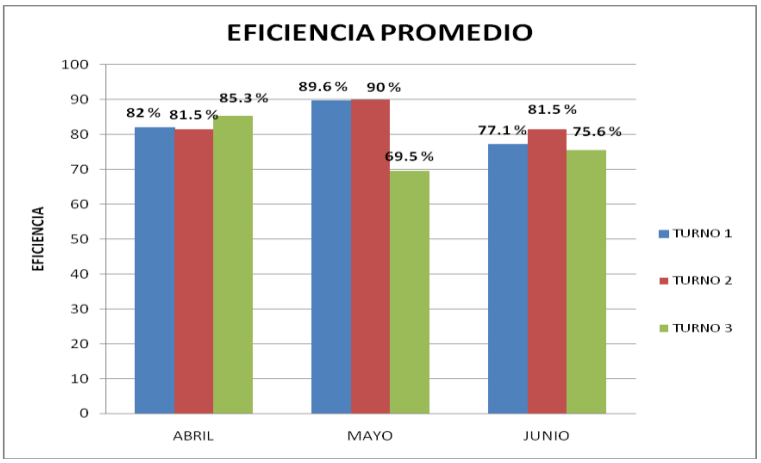
Gráfica 3-7 Eficiencia por día del mes de Mayo

La tendencia de la eficiencia en este mes (Figura 3-16), fue aumentar la eficiencia mínima de 62.5% y la máxima de 103.1% el promedio fue de 89.6 lo que demuestra que hay mejoría. En el segundo turno disminuyó la eficiencia; el dato mínimo registrado fue de 62.5% y el máximo de 100%, en tanto el promedio mejoró a comparación del mes anterior. La tendencia en el tercer turno fue a disminuir considerablemente alcanzando un promedio de 69.5% y una eficiencia mínima mostrada de 48.4%.



Gráfica 3-8 Eficiencia por día del mes de Junio

En el mes de junio (Figura 3-17), la tendencia del primer turno se mantuvo como al inicio del mismo mes, pero disminuyó a comparación del mes anterior al obtener solo un 77.1% el dato mínimo fue un 50%. El segundo turno presentó una tendencia positiva, el promedio fue de 81.5% y la eficiencia mínima fue de 50% y el tercer turno mostró una tendencia a disminuir la eficiencia, la mínima fue de 46.9 y el promedio de 75.6%.



Gráfica 3-9 Eficiencia Promedio por día

En la gráfica anterior (Figura 3-18), se muestra una eficiencia más uniforme entre los tres turnos (primer bloque Turno 1, segundo bloque Turno 2 y tercer bloque Turno 3), del mes de Abril; en el siguiente mes la eficiencia se muestra uniforme entre el primero y segundo turno a excepción del tercer turno donde se observó un decremento de la misma y finalmente, el mes de Junio observamos que la eficiencia bajó en dos turnos y aunque uno incrementó no fue lo suficiente para estar cerca al menos del 90%.

PRODUCTIVIDAD

$$P = \left(\frac{CFP}{HHT} \right)$$

CFP = Cantidad Física del producto o Producción Obtenida

HHT = Hora Hombre Trabajadas

$$HHT = \frac{(No.\ de\ Trabajadores)(Dias\ Hábiles)(Hras.\ Trabajadas)}{Día}$$

Productividad: Es la relación entre producción e insumo, es la cantidad producida entre la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción.

Hora Hombre: Es el trabajo de un hombre en una hora, es el tiempo invertido por un hombre para llevar a cabo una operación o producir una cantidad determinada de productos.

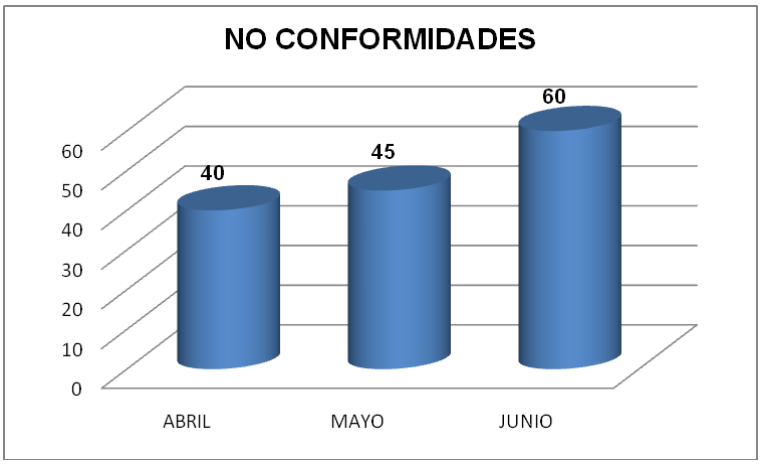
3.9.1.3 INDICADOR DE NO CONFORMIDADES DE ACONDICIONAMIENTO.

Los números mostrados a continuación son de todo el Departamento de Producción, esta información nos servirá posteriormente de referencia para poder comparar la situación antes y después de la formación del personal bajo el esquema de la Cultura Coaching.

Desviación o No Conformidad, se refiere al incumplimiento de un requisito previamente establecido, en este caso a la norma aplicable NOM-059-SSA1-2006 Buenas Prácticas de Fabricación para la Industria químico farmáceutica dedicados a la fabricación de medicamentos. Estas no conformidades nos indican que tanto se está cumpliendo con la normatividad; es decir, con la calidad planteada en los lineamientos.

PERIODO	No. de No Conformidades	Promedio de No Conformidades por día
ABRIL	40	1.8
MAYO	45	2.14
JUNIO	60	2.72

Tabla 3-18 Promedio de No Conformidades por día



Gráfica 3-10 Promedio de No Conformidades por día

En la gráfica se puede observar el incremento de no conformidades, punto que es crítico ya que son incumplimientos a las normas de calidad para este tipo de industria, también refleja el disgusto de los trabajadores por una falta de apoyo de sus líderes.

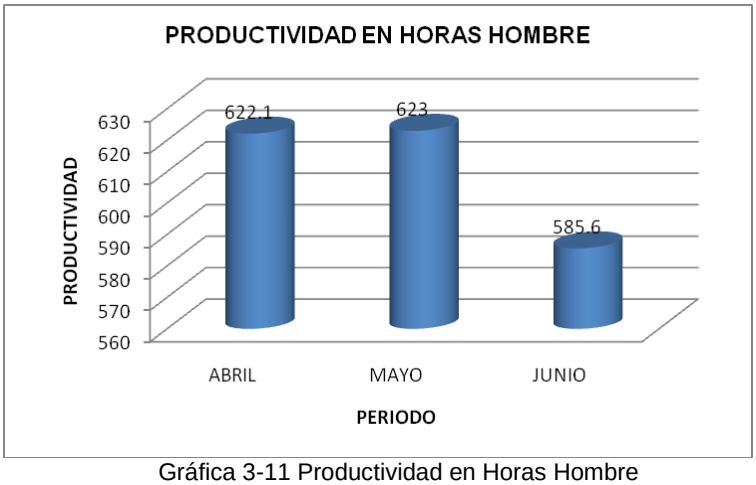
3.9.1.4 INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD EN HORAS HOMBRE DE ACONDICIONAMIENTO.

MES	DÍAS LABORADOS	HORAS POR TURNO	NÚMERO DE PERSONAS	PRODUCCIÓN OBTENIDA	HHT
ABRIL	13	8	8	517600 Piezas	832
MAYO	8	8	8	319000 Piezas	512
JUNIO	17	8	8	637150 Piezas	1088

Tabla 3-19 Productividad en Horas Hombre

MES	PRODUCTIVIDAD
ABRIL	622.1 Piezas por Hora Hombre
MAYO	623.0 Piezas por Hora Hombre
JUNIO	585.6 piezas por Hora Hombre

Tabla 3-20 Productividad de piezas por Hora Hombre



Gráfica 3-11 Productividad en Horas Hombre

La gráfica, muestra que existió un mejor aprovechamiento del recurso humano en el mes de mayo al obtener una productividad de 623 piezas por hora hombre.

3.9.1.5 INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD POR COSTO DE MANO DE OBRA DE ACONDICIONAMIENTO.

$$P = \left(\frac{CP}{CMO} \right)$$

CP = Costo de Producción Obtenida

CMO = Costo de Mano de Obra

$$CMO = \frac{(No.\ de\ Trabajadores)(Dias\ Hábiles)(Salario\ por\ día)}{Día}$$

El salario es de 85 pesos diarios

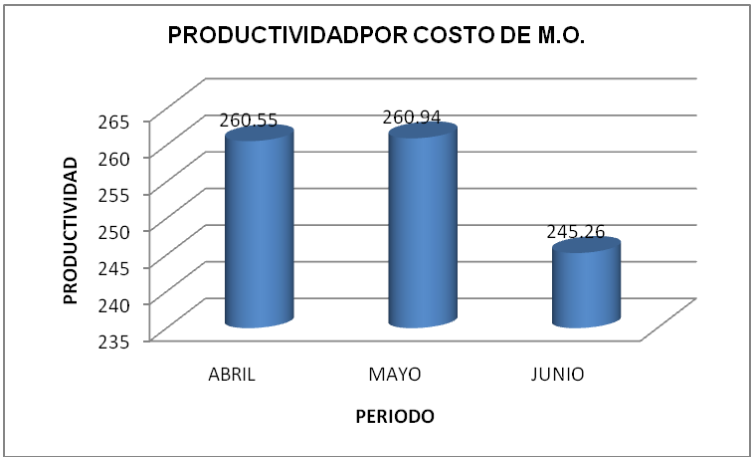
El costo unitario del producto es de $4.45

MES	DÍAS LABORADOS	SALARIO POR DÍA	NÚMERO DE PERSONAS	PRODUCCIÓN OBTENIDA	CMO	CP
ABRIL	13	85	8	517600 Piezas	8840.00	2303320
MAYO	8	85	8	319000 Piezas	5440.00	1419550
JUNIO	17	85	8	637150 Piezas	11560.00	2835317.5

Tabla 3-21Productividad por costo de mano de obra

MES	PRODUCTIVIDAD
ABRIL	260.55 PIEZAS POR COSTO DE M.O.
MAYO	260.94 PIEZAS POR COSTO DE M.O.
JUNIO	245.26 PIEZAS POR COSTO DE M.O.

Tabla 3-22 productividad de piezas por costo de mano de obra



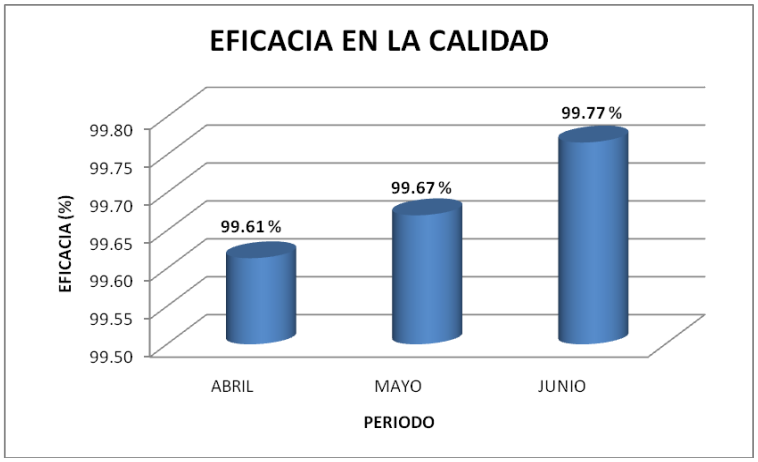
Gráfica 3-12 Productividad por Costo de Mano de Obra

De acuerdo al gráfico 3-12 el mes en el que se obtuvo un mejor aprovechamiento del recurso humano en relación al costo del mismo fue el mes de mayo, ya que la Productividad fue de 260.94 piezas por costo de Mano de Obra.

3.9.1.6 INDICADOR DE EFICACIA EN LA CALIDAD DE ACONDICIONAMIENTO.

PERIODO	PRODUCCIÓN	RECHAZOS DEL CLIENTE	ACEPTACIÓN DEL CLIENTE	EFICACIA (%)
ABRIL	517,600	1,489	515,600	99.61
MAYO	319,000	1,052	317,948	99.67
JUNIO	637,150	2,000	635,661	99.77

Tabla 3-23 Eficacia en la calidad de acondicionamiento



Gráfica 3-13 Eficacia en la calidad de acondicionamiento

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA ACTUAL A NIVEL TÁCTICO Y OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

4.1.1 INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN (CUESTIONARIO).

Para realizar el análisis de la situación actual se realizó una observación de campo en la que se examinó la manera en que se desarrollan actividades cotidianas en el laboratorio farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., la convivencia, la disciplina, la manera de controlar al personal, la comunicación entre colaboradores y la forma en que los supervisores se presentan o se dirigen al personal a su cargo.

Con base en la observación realizada, se determinaron 7 variables que a nuestro criterio son las más significativas para el coaching, decidiendo basados en estas estructurar un instrumento que nos ayudara a detectar el grado de conocimiento y aplicación que tenía en cada una de estas variables el capital humano con el que se desarrollará el coaching, generando con esto un diagnostico que nos ayude a fijar la estrategia más conveniente para estructurar un programa de sesiones Coaching enfocado a reforzar aquellas variables en las que su desarrollo fuera mediano, mantener las que tuvieran un nivel apropiado e impulsar aquellas en las que se encontraran mayores deficiencias, adecuándolo por supuesto a las necesidades y objetivos de la empresa. Así mismo se tomaron en cuenta la edad, sexo y antigüedad en la empresa de cada uno de los encuestados con el fin de dirigir esfuerzos a desarrollar tácticas apropiadas para lograr un interés y compromiso por parte del capital humano involucrado en este proceso.

A continuación se define cada una de las variables tomadas como base para la realización del cuestionario:

- Valores.- Conjunto de conductas que rigen el comportamiento de las personas.
- Liderazgo.- Capacidad de establecer la dirección a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.
- Comunicación.- Forma en que se transmite la información dentro de la empresa.
- Resistencia al Cambio.- Conjunto de actitudes que una persona tiene para enfrentarse a una situación inesperada.

- Trabajo en Equipo.- Conjunto de personas unidas con el fin de lograr un objetivo
- Motivación.- Estímulos que se dan al colaborador para incitarlo a desempeñar su trabajo con calidad.
- Clima Laboral.- Estado de ánimo de los colaboradores de la empresa.

Se realizaron 2 cuestionarios con básicamente las misma preguntas, uno dirigido a supervisores (Ver anexo 5) y otro a colaboradores (Ver anexo 6), cada uno cuenta con 21 preguntas, 3 por variable aproximadamente redactadas de manera sencilla para facilitar su comprensión tomando en cuenta la población al que va dirigido y el nivel educativo de la misma, la escala utilizada fue: totalmente en desacuerdo, desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, agregando figuras con el fin de representar dicha escala haciéndola más visual y por consiguiente más sencilla de comprender y contestar. Para la medición de resultados se definió un semáforo, basados en el máximo promedio alcanzado por las diferentes variables.

0 - 2.5	Peligro
2.6 - 3.4	Precaución
3.5 - 5	Bien

A continuación se presentan las preguntas del cuestionario aplicado, señalando la variable a la que pertenece cada una de ellas:

VARIABLES	PREGUNTAS
CLIMA LABORAL	Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa
CLIMA LABORAL	Me siento realizado en mi trabajo
CLIMA LABORAL	Considero que tengo autonomía en mi trabajo
COMUNICACIÓN	Mi jefe es claro al momento de dar indicaciones
COMUNICACIÓN	Mi jefe acepta comentarios respecto a la forma de realizar sus actividades
COMUNICACIÓN	Considero que tengo una comunicación adecuada con mi jefe
LIDERAZGO	Considero que mi jefe me trata bien, con amabilidad
LIDERAZGO	Mi jefe es autoritario
LIDERAZGO	Mi jefe es participativo
LIDERAZGO	Mi jefe toma en cuenta mis iniciativas personales
MOTIVACION	Mi trabajo es rutinario
MOTIVACION	Me motiva a tomar decisiones
MOTIVACION	Mi jefe reconoce mi desempeño laboral
RESISTENCIA AL CAMBIO	Considero que mi jefe tiene la habilidad de adaptarse al cambio si fuera necesario
RESISTENCIA AL CAMBIO	Mi jefe está preparado para enfrentar situaciones imprevistas (contingencia)
TRABAJO EN EQUIPO	Mi jefe fomenta el trabajo en equipo para el logro de objetivos
TRABAJO EN EQUIPO	Pienso que mi jefe es equitativo (no tiene preferencias) en cuanto a sus colaboradores
TRABAJO EN EQUIPO	Considero que mi jefe resuelve con facilidad conflictos entre colaboradores
VALORES	Pienso que mi jefe realiza su trabajo con calidad en beneficio para todos
VALORES	Considero que mi jefe es una persona congruente con los valores que marca la empresa
VALORES	Mi jefe muestra respeto al indicarme las labores a realizar durante la jornada de trabajo

Tabla 4-1 Relación Variable - Pregunta

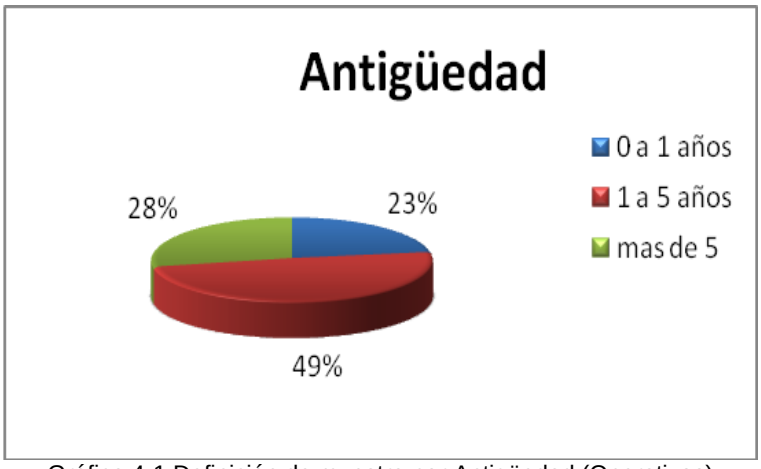
4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra que se examinó está formada por 53 colaboradores y 5 supervisores del departamento de producción en Laboratorio Farmacéutico Danam México S.A. de C.V.; se establecieron 3 datos demográficos que determinamos como representativos para la obtención de los resultados.

Los datos demográficos que fueron tomados en cuenta son: si los colaboradores son de sexo femenino o masculino, la antigüedad que tienen laborando en el laboratorio y su edad; debido a que estos pueden ser factores que influyan positiva o negativamente en el desarrollo del coaching o en la manera de asimilarlo o resistirse a aceptarlo.

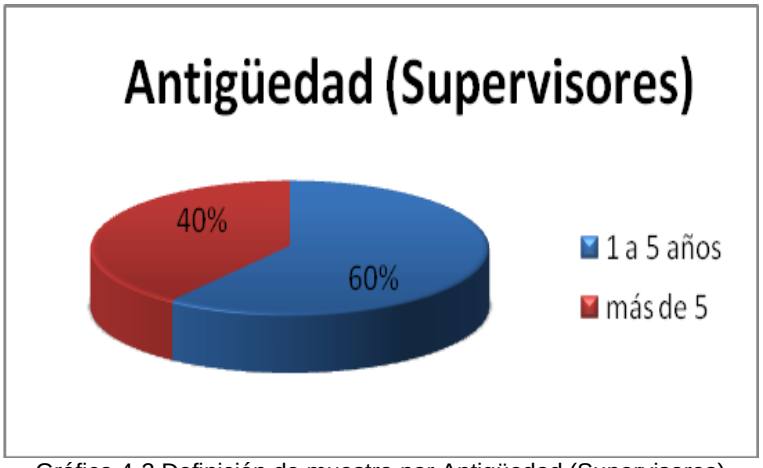
En las siguientes gráficas se muestran cada uno de estos datos desglosando la muestra:

Antigüedad.- En las siguiente gráfica se aprecia que un 49% de las personas encuestadas tiene laborando en la empresa de 1 a 5 años, así mismo un 28% cuenta con más de 5 años laborando en el laboratorio, lo cual nos dice que en total un 77% tiene más de 1 año laborando en la empresa y esto nos sugiere que cuentan con la suficiente experiencia para detectar problemas con relación a los supervisores asignados a las diferentes áreas de trabajo.



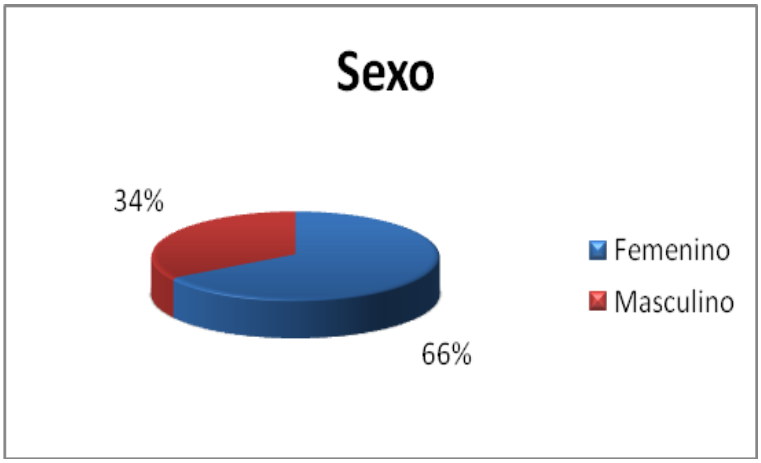
Gráfica 4-1 Definición de muestra por Antigüedad (Operativos)

Se encuestaron a 5 supervisores que siendo una muestra significativa del total de la población encontramos que no existen supervisores que lleven menos de 1 año laborando (trabajando) en el laboratorio, un 60% de estos llevan de 1 a 5 años trabajando y el otro 40% tiene más de 5 años; por lo tanto podemos concluir que los supervisores han tenido tiempo adecuado para desarrollar un liderazgo y una forma de trabajar que puede ser evaluada por sus operativos y por ellos mismos.



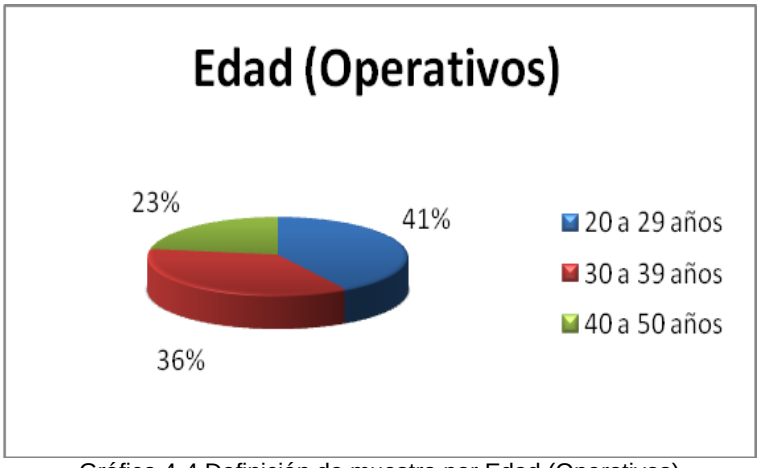
Gráfica 4-2 Definición de muestra por Antigüedad (Supervisores)

Sexo.- Esta gráfica nos muestra que el 66% de los colaboradores encuestados son de sexo femenino, en contraste el 100% de los supervisores son de sexo masculino, lo que nos lleva a generar estrategias para concientizar a estos que el personal no puede ser tratado de la misma manera ya que cada uno cuenta con necesidades diferentes y por lo tanto el trato debe ser el adecuado de acuerdo a su género.



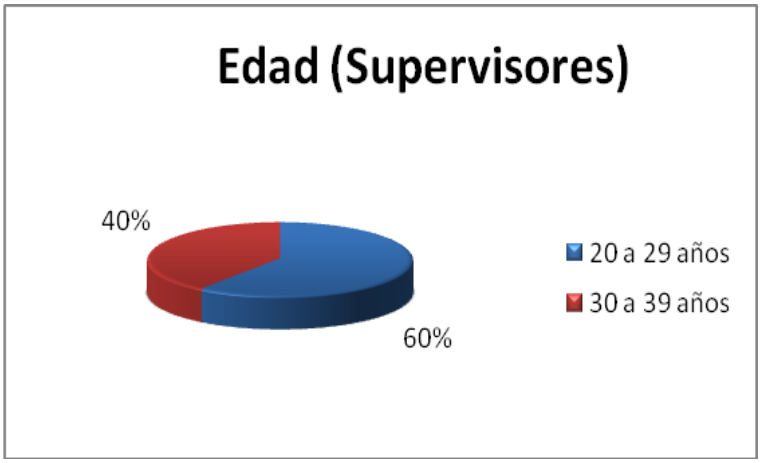
Gráfica 4-3 Definición de muestra por Sexo (Operativos)

Edad.- Finalmente se identificaron los rangos de edades que tenían los operativos y supervisores, determinando que un 41% de su planta laboral tiene de 20 a 29 años y un 36% de 30 a 39 años, con esto nos damos cuenta que la población de trabajadores es relativamente joven con lo que se concluye que son más perceptivos al evaluar la forma de trabajar de sus superiores.



Gráfica 4-4 Definición de muestra por Edad (Operativos)

En la edad de los supervisores encontramos que todos tienen más de 20 años pero menos de 40, esto deberá tomarse en cuenta para estructurar las estrategias y sesiones que se plantearán ya que existe la posibilidad que debido al rango de edades que se tienen sea más sencillo lograr un cambio de mentalidad, además de elegir dinámicas que sean atractivas y adecuadas a la edad y nivel educativo con el que cuente este personal con el fin de generar interés hacia la propuesta.



Gráfica 4-5 Definición de muestra por Edad (Supervisores)

4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

4.2.1 COMPARACIÓN DE VARIABLES ENTRE COLABORADOR Y SUPERVISORES

Para tabular (Ver anexo 7) primero se obtuvieron los promedios basándonos en la escala que se determinó para medir las respuestas de los cuestionarios. Una vez teniendo los promedios y apoyados en estos se definió un semáforo para identificar que variables son, en las que debemos poner especial atención para disminuir las áreas de oportunidad con las que cuentan.

Con base en lo anterior en la siguiente tabla se muestra el cuestionario aplicado a colaboradores y supervisores señalando las variables que identificamos como relevantes para determinar la visión que tenía cada una de las partes de su situación laboral actual y con esto definir la manera en que se introduciría el coaching para mejorar esta situación.

Además la tabla muestra un comparativo en base a promedios obtenidos por variable entre la perspectiva que los colaboradores tienen de la aplicación de las variables y la forma en que los supervisores creen estar proyectando o aplicando estás mismas variables.

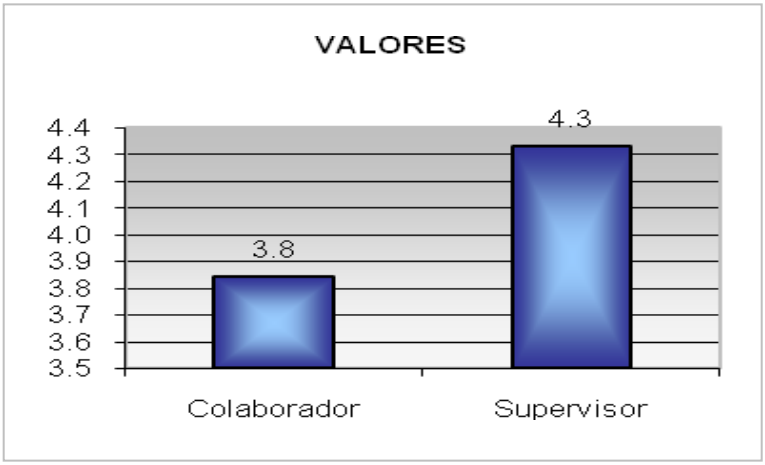
Variable	Colaborador	Supervisor
Valores	3,8	4,3
Trabajo en Equipo	3,5	4,3
Resistencia al cambio	3,7	4,1
Liderazgo	3,6	3,9
Comunicación	3,7	4,3
Clima Laboral	3,8	4,2
Motivación	3,5	3,8

Tabla 4-2 Promedios totales por variable

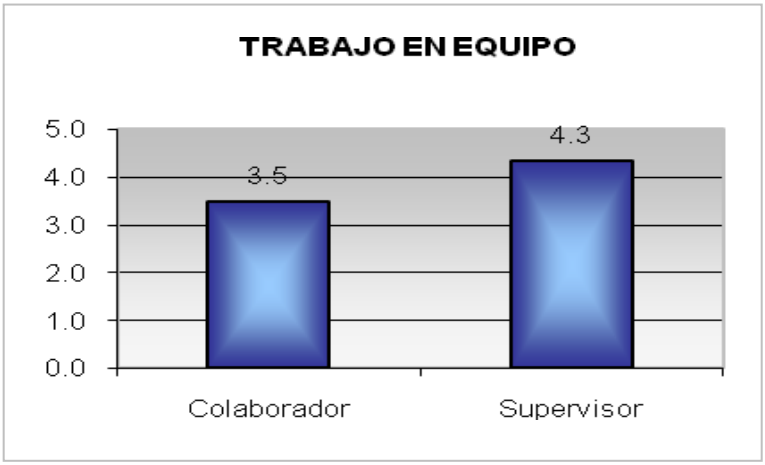
Después de analizar los resultados se identificó que se tienen principalmente 4 variables a las que debemos ponerle mayor atención, las cuales son: Liderazgo, Motivación, Trabajo en Equipo y Clima Laboral.

Encontrando una diferencia importante de 8 puntos de opiniones en la variable Trabajo en Equipo concluyendo con esto que los supervisores consideran que están realizando y fomentando trabajo en equipo y la integración necesaria dentro de su área y por su parte los colaboradores no sienten esa disposición, lo cual indica que no existe buena comunicación entre colaboradores y supervisores generando conflictos o malos entendidos trayendo como consecuencia un inadecuado clima laboral.

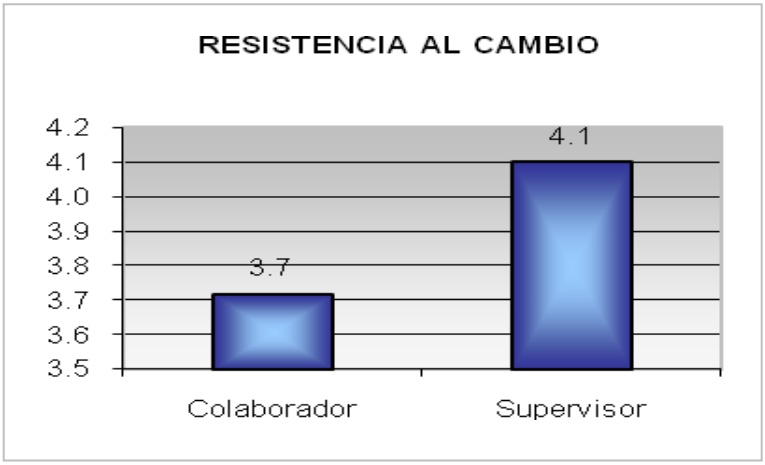
Para mayor claridad se presentan también las siguientes gráficas en las cuales se comparan los promedios de las respuestas por supervisores y colaboradores.



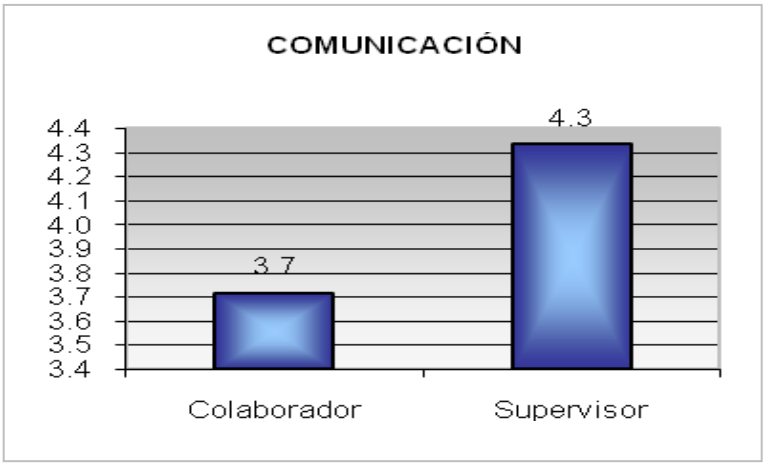
Gráfica 4-6 Promedio de Valores



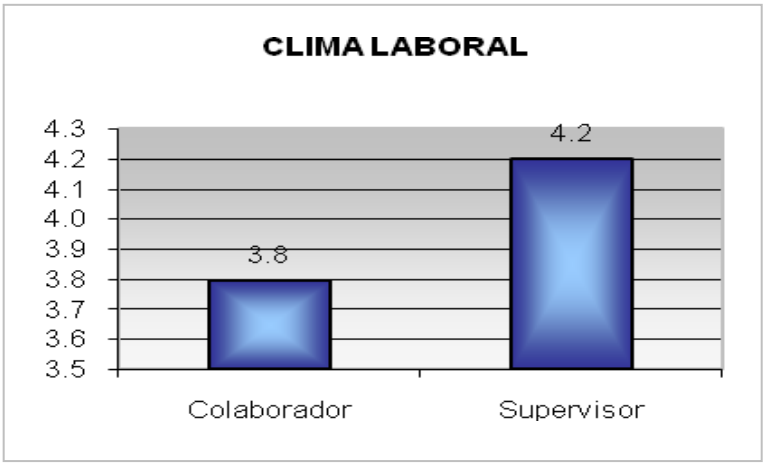
Gráfica 4-7 Promedio de Trabajo en Equipo



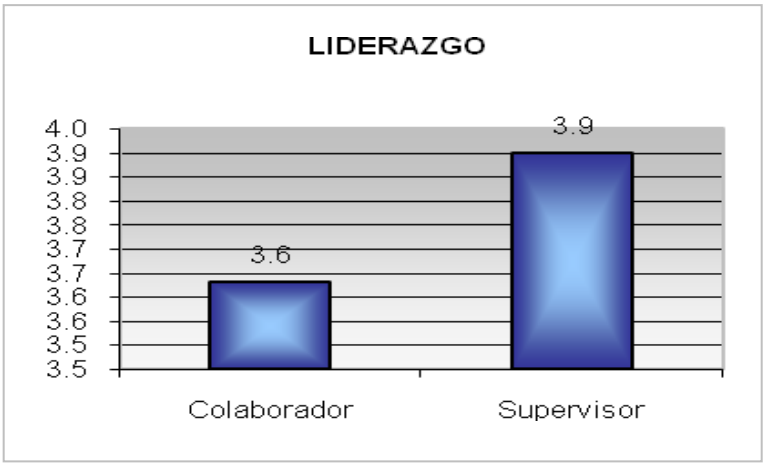
Gráfica 4-8 Promedio de Resistencia al Cambio



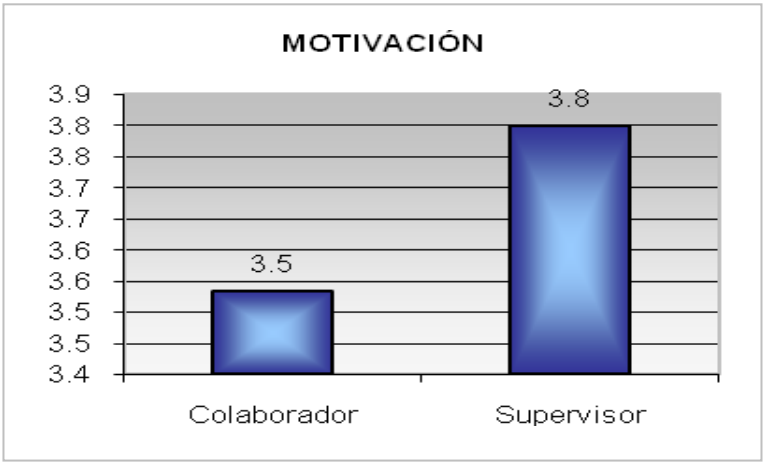
Gráfica 4-9 Promedio de Comunicación



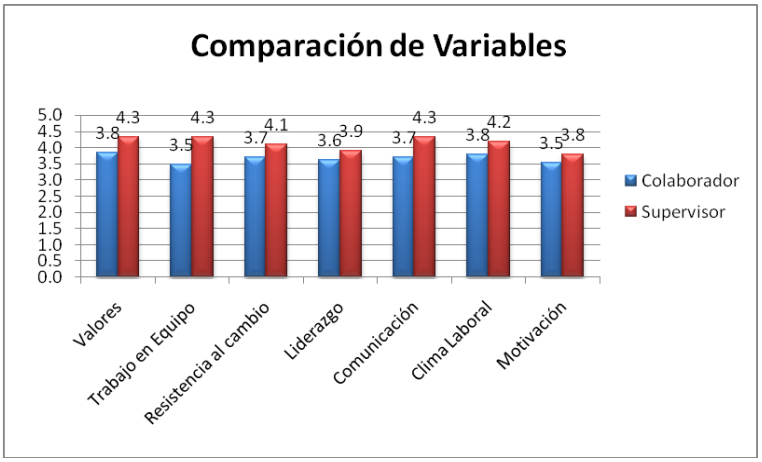
Gráfica 4-10 Promedio de Clima Laboral



Gráfica 4-11 Promedio de Liderazgo

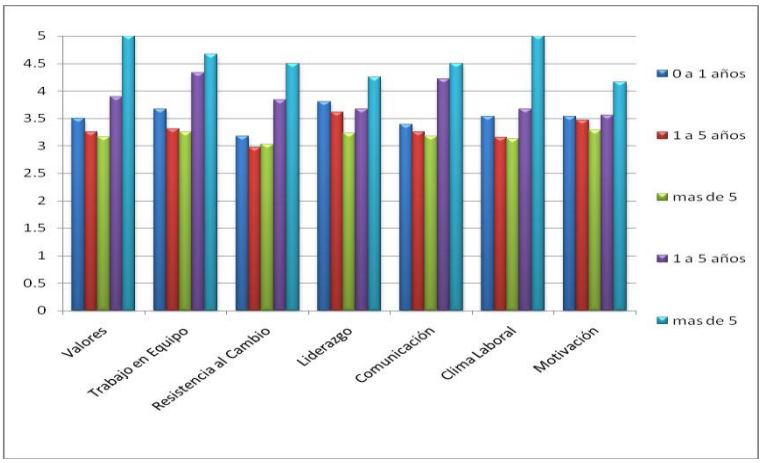


Gráfica 4-12 Promedio de Motivación



Gráfica 4-13 Promedio total de Variables

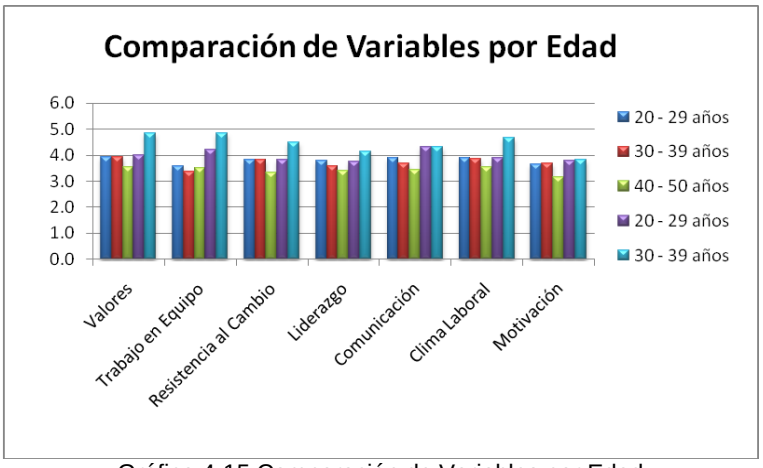
4.2.2 COMPARACIÓN DE VARIABLES POR ANTIGÜEDAD.



Gráfica 4-14 Comparación de Variables por Antigüedad

En esta gráfica se muestran los resultados obtenidos al comparar las diferentes variables definidas contra la antigüedad de los encuestados. En este análisis se observa que las personas que tienen menos de 1 año en el laboratorio consideran que en cuestión personal la empresa no está mal pero tampoco bien, sin embargo las personas que tienen más de 1 año laborando en el laboratorio identifican que los valores, la comunicación, el trabajo en equipo y por consecuencia el clima laboral tienen deficiencias severas de las que los supervisores de mayor tiempo en la empresa no se han percatado pues de acuerdo a su apreciación estas variables están excelentemente desarrolladas.

4.2.3 COMPARACIÓN DE VARIABLES POR EDAD.



Gráfica 4-15 Comparación de Variables por Edad

Esta gráfica nos indica las variaciones que se tienen en cuestión de percepciones de las diferentes variables con respecto a la edad, como se puede observar los supervisores que tienen mayor edad consideran que el laboratorio en cuestión personal está en un 80% bien lo cual difiere de lo que los colaboradores observan y principalmente las personas que tienen mayor edad consideran que los supervisores no aplican los valores establecidos al 100%, no estimulan el trabajo en equipo es decir la integración en el equipo de trabajo para enfocarse en lograr el objetivo común, además de puntualizar que no aprecian que tengan una disposición a cambios o situaciones imprevistas que puedan presentarse.

Se aprecia también que en la variable de motivación, tanto colaboradores como supervisores coinciden en que es poca y debería trabajarse en ella con la finalidad de generar un compromiso y un adecuado ambiente de trabajo pues un trabajador reconocido y satisfecho realiza un trabajo de calidad.

4.2.4 COMPARACIÓN DE VARIABLES POR DATOS DEMOGRÁFICOS.

- **Antigüedad**

Antigüedad	Colaboradores			Supervisores	
	0 a 1 años	1 a 5 años	más de 5	1 a 5 años	más de 5
Valores	3,5	3,2	3,2	3,9	5,0
Trabajo en Equipo	3,7	3,3	3,3	4,3	4,7
Resistencia al Cambio	3,2	3,0	3,0	3,8	4,5
Liderazgo	3,8	3,6	3,2	3,7	4,3
Comunicación	3,4	3,3	3,2	4,2	4,5
Clima Laboral	3,5	3,2	3,1	3,7	5,0
Motivación	3,5	3,5	3,3	3,6	4,2

Tabla 4-3 Comparación de Variables por Datos Demográficos

En esta tabla se muestran resultados, comparando antigüedad con variables, se observa claramente que las personas que tienen más de 5 años trabajando en la empresa consideran que en las 7 variables que se definieron sus supervisores tienen deficiencias (áreas de oportunidad), así como en las personas que llevan de 1 a 5 años laborando consideran que en 5 de 7 variables debe ponerse atención, sin embargo si analizamos los promedios de las otras dos variables observamos que están bajas y aunque en el semáforo estipulado se consideran como verde (bien) se debe poner atención pues solo rebasan el área de precaución por 1 o 2 puntos. En cambio los colaboradores que llevan trabajando un periodo menor a un año consideran que el laboratorio no está ni bien ni mal, sin embargo identifican como importantes (en las que se debería poner atención o mejorar) las variables de resistencia al cambio y comunicación.

En cuanto a los supervisores, se observa que aquellos que llevan de 1 a 5 años trabajando, creen que en base a estas variables están desarrollando bien sus actividades, sin embargo se observa que en variables como motivación, liderazgo y clima laboral están conscientes que pueden mejorar o que es un área de oportunidad pues los promedios son bajos a comparación de otras variables. En cambio con los supervisores que llevan laborando más de 5 años nos encontramos con una diferencia notable con los que llevan menos tiempo, los supervisores que llevan más de 5 años determinan que en todas las variables definidas están muy por encima de la media, por lo que consideran que se están aplicando correctamente todas las variables y dan por hecho que los colaboradores están recibiendo estás mismas señales.

En base a estos resultados debemos enfocarnos en concientizar a los supervisores de la situación que se está dando en el laboratorio, recomendando la retroalimentación y estar en contacto con los colaboradores para conseguir los objetivos planteados.

Debe ponerse especial atención a la variable de comunicación pues en las 3 categorías los colaboradores coinciden en que no está bien aplicada, sin embargo los supervisores consideran que no es necesario pues creen tener una excelente comunicación con ellos.

- **Edad**

Edad	**Colaboradores**			**Supervisores**	
	20 - 29 años	30 - 39 años	40 - 50 años	20 - 29 años	30 - 39 años
Valores	3,9	3,9	3,6	4,0	4,8
Trabajo en Equipo	3,6	3,4	3,5	4,2	4,8
Resistencia al Cambio	3,8	3,8	3,3	3,8	4,5
Liderazgo	3,8	3,6	3,4	3,8	4,1
Comunicación	3,9	3,7	3,4	4,3	4,3
Clima Laboral	3,9	3,9	3,5	3,9	4,7
Motivación	3,6	3,7	3,1	3,8	3,8

Tabla 4-4 Comparación de Variables por Edad

En la tabla anterior se muestran los resultados obtenidos de comparar la edad de los supervisores y colaboradores con variables, como se puede observar los colaboradores que tienen entre 40 y 50 años identifican 4 variables principalmente como las que necesitan mayor atención por parte de los supervisores, las cuales son: Resistencia al cambio, Liderazgo, Comunicación y Motivación; sin embargo las 3 variables restantes tienen un promedio bajo con respecto al nivel esperado. Al analizar los 3 rangos de edad de los colaboradores notamos que en ninguna de las variables se obtiene un valor mayor a 3.9, que aunque de acuerdo al semáforo establecido previamente están bien, debemos tomar en cuenta que para lograr un cambio significativo las variables deben alcanzar un promedio mayor a 4.5 en ambos rubros (colaboradores y supervisores), el cual representaría un 90% aproximadamente de satisfacción personal midiéndolo a partir de estas variables. En el caso de los supervisores, aunque todos estos tienen menos de 40 años consideran que las variables definidas están siendo aplicadas con un nivel óptimo, esto nos lleva a generar estrategias para concientizar a los supervisores de la manera en que creen transmitir estás variables y la forma en que sus colaboradores las reciben.

CAPÍTULO V SENSIBILIZACIÓN DE LOS NIVELES FUNCIONALES MEDIANTE EL COACHING Y LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

5.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A LOGRAR CON EL COACHING.

5.1.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE SESIONES COACHING.

Implementar la cultura coaching a nivel táctico en el Departamento de Producción de Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A de C.V., para potencializar e incrementar las capacidades del recurso humano, romper paradigmas y generar una nueva cultura empresarial; enseñándolos a transmitirla, permitiendo un crecimiento constante, incorporando a las demás áreas de la empresa vía imitación al ver los resultados obtenidos.

5.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE SESIONES COACHING.

- Conocer que es realmente el coaching.
- Comprender las referencias básicas del desarrollo del coaching.
- Entender para que sirve el coaching en sus distintas áreas de aplicación.
- Estudiar las diferentes cualidades de un coach.
- Reconocer los obstáculos propios de la profesión.
- Saber diferenciar al coaching con otras disciplinas.
- Conocer las fases de desarrollo de las sesiones coaching.
- Disponer de los elementos básicos para comenzar una relación de coaching.

5.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DEL COACHING.

- **El proceso de *coaching.*** Será parte de la premisa de que el *coachee* (quien recibe el coaching) es la persona misma que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo a que aprenda de sí mismo.
- **Sesiones de coaching.** Para llevar a cabo un proceso de Coaching, el profesional debe tener una serie de competencias y de habilidades de comunicación que se adapten a cada persona. Estas habilidades se suman a su propia formación. Además es necesario un manejo de las técnicas de resolución de conflictos, de negociación, de planificación estratégica, de habilidades de liderazgo y auto-liderazgo por otro lado, el profesional aplica

la escucha profunda y el arte de la mayéutica, es decir hacer al cliente preguntas poderosas y retadoras. Saber la técnica y conocer la metodología es necesario para ejercer el coaching, pero la clave de un buen entrenador no está en sus conocimientos de la técnica sino en sus habilidades personales, de escucha activa, compromiso, orientación al logro, etc. De esta manera resulta imprescindible el desarrollo del dominio humano.

- **Autocoaching.** Es una metodología basada en el Coaching ontológico que apoyándose en la creación de opciones con el Coaching de la Variedad busca desarrollar el potencial profesional y humano para conseguir lo mejor de uno mismo sin ayuda presencial. Es un método que enseña a ser feliz y disfrutar de la vida con las personas que te rodean desde el autoconocimiento y la aplicación de un compromiso para mejorar.
- **Desarrollo de la Cultura coaching.** Para el desarrollo de la Cultura Coaching se seguirá un proceso de cambio partiendo de la situación actual hasta lograr una nueva visión en la manera de realizar las actividades. Se aplicará el siguiente esquema:

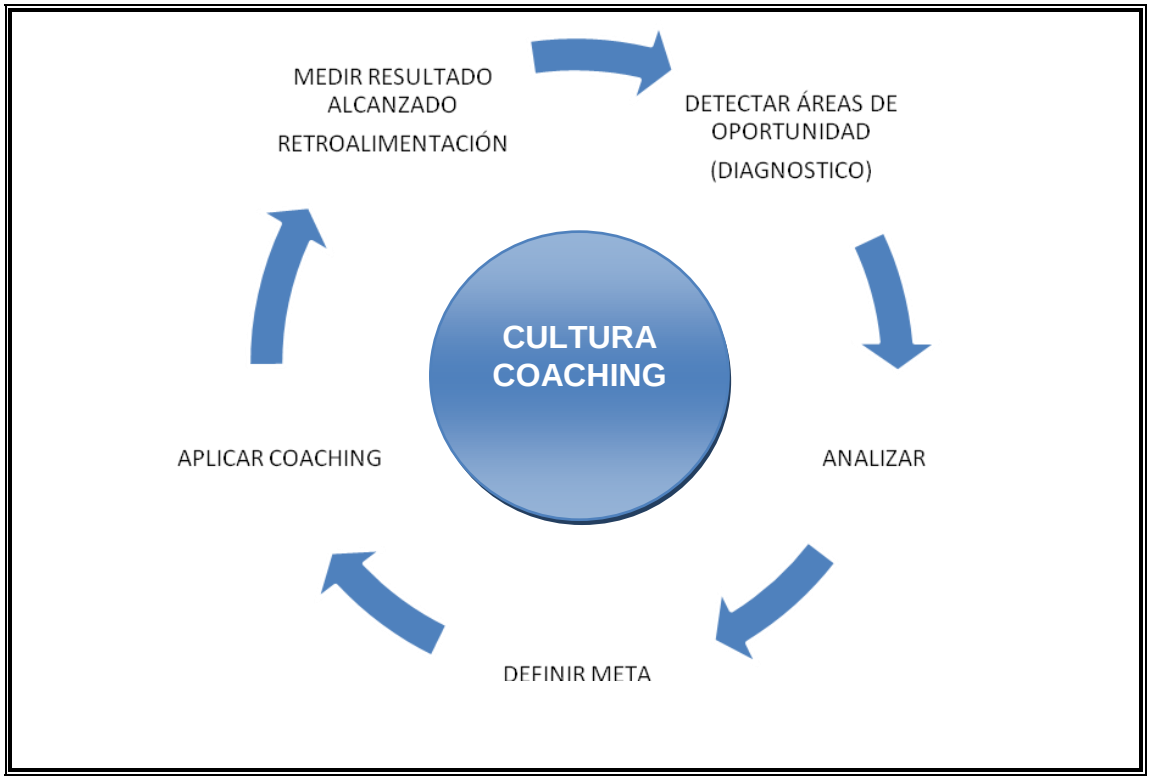


Figura 5-1 Proceso de la Cultura Coaching

- Detectar áreas de oportunidad en el personal operativo; se realizó un diagnóstico del personal definiendo los siguientes factores: personalidad, tipo de liderazgo, valores, resistencia al cambio, comunicación, clima laboral, motivación, cambio de paradigmas.

- Analizar los datos observados en el diagnóstico, de manera que se obtenga la información necesaria para determinar cómo se reducirán cada una de las áreas de oportunidad identificadas, con esta etapa se debe plantear la situación actual.
- Definir metas a alcanzar pensando en corregir la situación actual, las cuales se definirán con ayuda de las siguientes preguntas dirigidas a los participantes:
    - ¿Qué deseas obtener de esta sesión?
    - ¿Qué te gustaría lograr durante el tiempo de esta sesión?
    - ¿Qué sería lo más útil que usted podría conseguir de esta sesión?
- Aplicación de Estrategias Coaching, en esta etapa se aplicará activamente una serie de preguntas a los integrantes de manera informal, por medio de las cuales se les hará conciencia de que cuentan con las herramientas para obtener una solución, definiendo ellos mismos diferentes opciones para el logro de la meta u objetivo, las preguntas sugeridas en esta etapa son:
    - ¿Y cuál creé usted que sea la solución?
    - ¿Por dónde comenzaría?
    - ¿Y si conociera la respuesta? ¿Cuál sería?
    - ¿Y si ese obstáculo no existiera? ¿Qué haría entonces?
- Posteriormente se les orienta para que determinen que van a hacer, cuando lo van a hacer y como lo harán, estos son algunos ejemplos de la preguntas que realizan:
    - ¿Cuándo va a hacerlo?
    - ¿Esta acción le lleva a su meta?
    - ¿Qué obstáculos podría encontrar en el camino?
    - ¿Qué apoyo necesita?
- Se mide el resultado alcanzado en cada sesión a través de una retroalimentación productiva que promueva un mayor aprendizaje y una mejora del desempeño, se hacen las siguientes preguntas en cada retroalimentación:
    - ¿Cómo te sentiste?
    - ¿Qué percibes en ti ahora?
    - ¿Cómo lo lograste?
    - ¿Cuáles fueron tus estrategias?
    - ¿Qué fue lo que observaste en?

Permitiendo con esto que la persona sea capaz de evaluar su propio trabajo y confiar más en ella misma, logrando con esto incrementar la responsabilidad en su desempeño.

Es así como se cierra y comienza nuevamente el ciclo con diferentes áreas de oportunidad permitiendo realizar el proceso tantas veces sea necesario para alcanzar una mejora en sus actividades consiguiendo una nueva forma de trabajo.

5.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

- **Anclaje.** Es un proceso mediante el cual un estímulo externo sensorial se asocia con una conducta que se desea adquirir. Las anclas pueden ser colocadas deliberadamente o producirse de manera espontánea. Un ancla puede ser una palabra, un gesto, un olor, un color, un gusto que nos lleva a un estado mental determinado.
- **Reencuadre.** Consiste en modificar el campo de referencia en el cual una persona percibe los hechos para cambiar su significado, también cambia el estado emocional, las repuestas y las conductas de las personas.
- **Calibración.** Se llevará a cabo por medio de la observación de una serie de modificaciones en una persona que evoca una situación agradable, nos permite obtener una fotografía que permite reconocer cuando está en un estado positivo.Los signos a nivel visual son: la expresión del rostro (tono de los músculos cutáneos), el color de la piel, las claves de acceso visual, los movimientos y la postura. Los signos a nivel auditivo son: la calidad de la voz (tono, ritmo, volumen), la elección de las palabras y el contenido del discurso.
- **Submodalidades.** Se utilizará para conocer la submodalidad de las personas, con el fin de identificar la forma en la cual a los participantes se les facilita la forma de aprendizaje.
- **Relajación.** Se utilizará un audio con poderosas sugestiones hipnóticas y sonidos relajantes para recargar sus energías rápidamente a cualquier hora del día.
- **Modelaje.** Modelar es un proceso de adquisición de habilidades. Todas las habilidades son sistemáticas, con patrones y reglas estructuradas, por lo que pueden ser modeladas y duplicadas. Sin embargo, modelar no da como resultado que se adquiera la experiencia de vida completa de otra persona.
- **Inducción.** Se utilizará para conducir a una persona a un estado de conciencia determinado. Mediante palabras, ademanes y tonalidades en la voz.
- **Sincronización.** Se utilizará para vincular los niveles conscientes e inconscientes de una persona, para establecer una relación satisfactoria con una persona desconocida, para iniciar una conversación.
- **Desincronización.** Se utilizará para modificar los parámetros que estamos sincronizando en un momento determinado de la conversación.
- **Deslizamiento psicológico.** Se utilizará para guiar a las personas desde un modo de pensamiento a otro, permitiéndoles liderar el proceso de comunicación.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1 REINGENIERÍA ENFOCADA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

En consecuencia de que en el Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., como ya se ha mencionado anteriormente, las condiciones en que se realizan los procesos de producción son los adecuados como maquinaria, instalaciones, cantidad de personal, materia prima y material en el tiempo y calidad requerida, dentro del campo de la Reingeniería nos enfocaremos a la Planeación Estratégica.

6.1.1 MISIÓN.

Ser un personal comprometido con los objetivos departamentales y generales de los colaboradores, permitiendo un crecimiento en la empresa y creando un compromiso de brindar una mejor calidad de vida para nuestros colaboradores por medio de integridad y trabajo en equipo.

6.1.2 VISIÓN.

Ser la empresa número uno del mercado farmacéutico mexicano, logrando una mayor presencia en el sector de Genéricos Intercambiables GI´S y ser una fuente alterna de abastecimiento para mercados internacionales.

6.1.3 VALORES.

Los valores son la piedra angular que soporta a una organización exitosa, estos guían nuestra actuación empresarial, creer en ellos y promoverlos es parte de nosotros mismos.

- Competitividad: Ser mejores cada día, optimizar nuestros recursos, utilizar procesos y tecnología de punta en todas nuestras áreas, logrando ser competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.
- Compromiso: Con nosotros mismos, nuestros clientes y la sociedad en general, aportando eficiencia, calidad y excelencia en nuestro desempeño para beneficio de todos.
- Congruencia: Creemos en lo que somos y en lo que queremos ser, lograrlo con respeto, responsabilidad y pasión de crear futuro, a través de la congruencia en el pensamiento, la palabra y la acción, es uno de nuestros objetivos primordiales.
- Integridad: Impulsamos el respeto y desarrollo de las personas, buscando la excelencia en el conocimiento, capacidades y habilidades de nuestros colaboradores, logrando

conjuntamente el éxito de nuestra compañía y enriqueciéndonos como una empresa humanista.

- Servicio: La satisfacción auténtica de ser útiles y el privilegio de dar, nos lleva a conocer y cubrir las necesidades de nuestros públicos tanto internos como externos, a través de nuestros productos y servicios. Nuestro cliente es la razón de ser de nuestras actividades.
- Trabajo en Equipo: Confiamos en la Fortaleza de una empresa a través de la unión de su personal al vivir y promover diariamente cada uno de nuestros valores y la satisfacción del trabajo y éxito compartidos.

6.1.4 PECADOS MORTALES.

- Deshonestidad
- Impuntualidad
- Indisciplina
- Deslealtad
- Incumplimiento
- Falta de respeto
- Negligencia
- Conformismo
- Irresponsabilidad
- Pereza

6.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Actualmente Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., no cuenta con una Planeación estratégica adecuada, por lo cual en el siguiente apartado se propone una alternativa enfocada a los nuevos requerimientos, que la empresa deberá tomar en cuenta para una restructuración que ayude a su crecimiento.

6.2.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Brindar seguridad y compromiso al personal del Departamento de Producción, generando un excelente ambiente de trabajo, fomentando el trabajo en equipo y ofreciendo un crecimiento personal y profesional en cada uno de nuestros colaboradores.

6.2.2 VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Comprometernos con nuestros colaboradores, permitiendo que exista una comunicación accesible jefe-colaborador teniendo la máxima calidad personal, que se vea reflejado en nuestro trabajo.

6.2.3 VALORES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

- Respeto
- Tolerancia
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Honestidad

6.2.4 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.

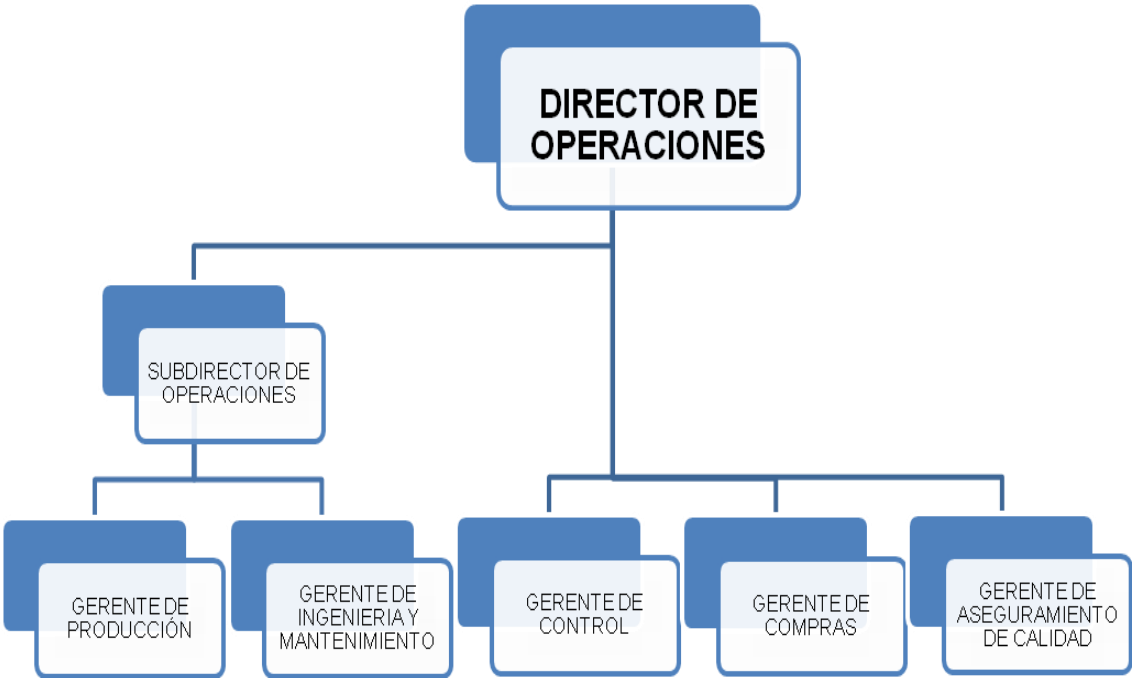


Figura 6-1 Organigrama del Departamento Operaciones

6.2.4.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

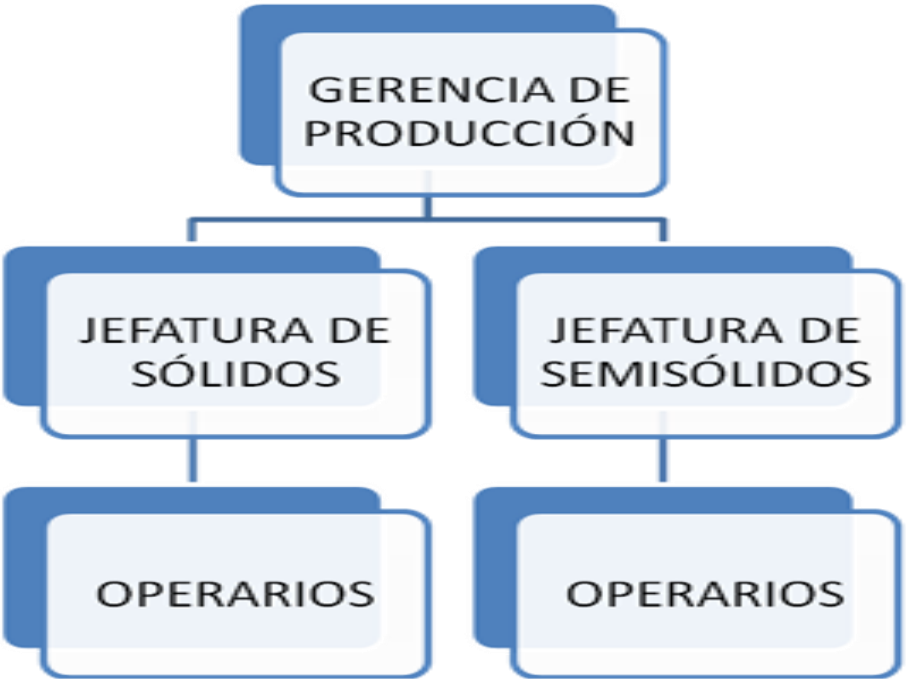


Figura 6-2 Organigrama del Departamento de Producción

6.3 PLAN DE SESIONES COACHING SUSTENTADO POR LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

El Plan de Sesiones Coaching estará sustentado por medio de la Programación Neurolingüística debido a que es una herramienta que facilita la aplicación del Coaching, ya que se concentra sobre la estructura o el proceso de la experiencia subjetiva -el "cómo"-, más que sobre la explicación del contenido de esa experiencia -el "por qué"-; es decir, la Programación Neurolingüística como herramienta de Coaching focaliza su acción sobre la forma como las personas interpretan, codifican, le dan estructura subjetiva a su experiencia, la comunican a otros mediante el lenguaje y la reflejan en su comportamiento. En ese sentido, la conducta, según este enfoque, es un resultado, una consecuencia de complejos procesos mentales o procesamientos neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales.

Estos componentes que hacen posible la experiencia, pueden ser intencionalmente organizados ("programados", "reprogramados" o "desprogramados") para alcanzar ciertos propósitos específicos. De modo que, a la larga, "toda conducta es programada"; es decir, es la consecuencia final de la organización sistemática de ciertos elementos o componentes para lograr un resultado o un cambio.

6.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE SESIONES.

El Coaching requiere no solo aprender, sino desaprender los conocimientos que hemos adquirido durante la mayor parte de nuestras vidas. El Coaching pone énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor.

Metodología del coaching para el desarrollo del potencial:

- Elevar conciencia: transporta al hombre al lugar donde realmente quiere llegar.
- Asumir responsabilidad: da el valor y creencia suficiente para saber qué se puede hacer.
- Desarrollar confianza en uno mismo: le concede la suficiente voluntad y perseverancia para conseguirlo.

Para ello la implementación del Plan de Sesiones Coaching, se desarrollara de la siguiente manera: constará de 16 sesiones que serán realizadas dos días a la semana, cada sesión tendrá una duración de 3 horas, en los cuales su meta principal será mejorar el nivel de vida, aclarar metas y cumplirlas, mejorar la comunicación y las relaciones personales o de trabajo.

Durante las sesiones se podrán abordar con el coach objetivos de temas tan diversos como el área laboral, personal, económica, familiar y de evolución personal; de manera que se puedan ir mejorando dichas áreas de interés y lograr un desarrollo pleno. A continuación se muestra un cuadro, en el cual se ejemplifica de forma clara la implementación del Plan de Sesiones Coaching.

COACHES	MARTES	JUEVES	MARTES	JUEVES	MARTES	JUEVES	MARTES	JUEVES
Diana	SESIÓN 1	SESIÓN 2	SESIÓN 3	SESIÓN 4	SESIÓN 5	SESIÓN 6	SESIÓN 7	SESIÓN 8
Norma								
Marcos								
Aldo								
Arturo								

Tabla 6-1 Ejemplo del Plan de Sesiones Coaching

6.3.2 TEMAS A DESARROLLAR POR SESIÓN.

Los temas que se desarrollarán durante las sesiones estarán basados en los objetivos primordiales del curso, ya que serán necesarios para profundizar sobre ellos y con su ayuda poder alcanzar las metas planteadas mediante el Coaching. Los temas a tratar durante estas sesiones serán:

- Valores

- Paradigma
- Resistencia al Cambio
- Pensamiento Sistémico
- Comunicación
- Programación Neurolingüística
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Motivación
- Planeación Estratégica
- Reingeniería
- Calidad
- Coaching

Cada uno de los temas anteriormente mencionados, estarán sustentados bajo una carta descriptiva, que se detallará más adelante.

6.3.3 HERRAMIENTAS PARA SU APLICACIÓN.

Para la aplicación de las herramientas que se utilizarán, fue necesario llevar a cabo un cuestionario de Percepción Sensorial (Ver anexo 8) que nos permitió darnos cuenta cual es la forma en la que los integrantes hacían referencia en su forma de estudio y aprendizaje. En dicho cuestionario se evaluó su nivel visual, auditivo y kinéstesico:

- Visual: Es cuando se pone mayor énfasis en el pensamiento de imágenes (por ejemplo, cuando ponemos en nuestra mente la página del libro de texto con la información que necesitamos) se puede traer a la mente mucha información a la vez, por eso la gente que utiliza el sistema de representación visual tiene más facilidad para absorber grandes cantidades de información con rapidez.
- Auditivo: Cuando se recuerda utilizando el sistema de representación auditivo se hace de manera secuencial y ordenada. En un examen, por ejemplo, el alumno auditivo necesita escuchar su grabación mental paso a paso. Todo aquel que memoriza de forma auditiva no puede olvidarse ni una palabra, porque no saben seguir. Es como cortar la cinta de una cassette.
- Kinéstesico: Cuando se procesa la información asociándola a nuestras sensaciones y movimientos, a nuestro cuerpo. Se utiliza este sistema, naturalmente, cuando se aprende un deporte, pero también para muchas otras actividades. Por ejemplo, muchos profesores cuando corrigen ejercicios de sus alumnos, notan físicamente si algo está mal. Escribir a

máquina es un ejemplo de aprendizaje kinestésico. La gente que escribe bien a máquina no necesita mirar donde está cada letra, de hecho si se les pregunta dónde está una letra cualquiera puede resultarles difícil contestar, sin embargo sus dedos saben lo que tienen que hacer.

Sabiendo el concepto de las formas en las que una persona es capaz de aprender y analizando los resultados del cuestionario aplicado se concluye que los integrantes se inclinan hacia el método visual, por lo cual dentro de las herramientas que se utilizarán para la aplicación de las Sesiones Coaching serán las siguientes (Ver anexo 9):

- Videos
- Dinámicas
- Retroalimentación
- Lecturas
- Ejercicios
- Carta descriptiva
- Plan de sesiones
- Cuestionarios
- Retroalimentación

6.3.4 CARTA DESCRIPTIVA DEL PLAN DE SESIONES.

La carta descriptiva (Ver anexo 10) es un documento en el cual se indica con mayor precisión las etapas básicas de la forma en la que se llevará a cabo toda la propuesta de Sesiones Coaching de forma sistematizada en el Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V.

Además de definir claramente cada uno de los objetivos que se pretende con los temas anteriormente mencionados que se llevarán a cabo durante cada sesión, así como el material didáctico requerido, el tiempo estimado por tema y sesión; y la forma en la que se realizará cada una de estas (Ver anexo 11), así como de las dinámicas que se aplicaran (Ver anexo 12).

Las ventajas de utilizar la carta descriptiva son:

- Facilitar la tarea especificando entre otras cosas el contenido el curso.
- El papel normativo es necesario ya que el programa desde el principio es garantía de la forma en la que se realizará el curso.

- Para las personas, el conocer que el plan está sustentado genera mayor seguridad al saber que toda actividad o explicación tiene un por qué.

Los riesgos son:

- Elaborar programas confusos y generales. que no retribuyan ningún beneficio.
- Que los programas resulten incompletos, unilaterales, impositivos o con cualquier otra caracterización.

Características del modelo Carta Descriptiva

- *Datos para la identificación,* pueden ser: nombre de la asignación o curso, lugar en el que se imparte, numero de la sesión, etcétera.
- *Propósitos generales,* en este punto se comunican los propósitos más generales que tiene el curso, la razón de ser y la posición que guarda con respecto a otros grupos de la misma disciplina o de otras, para la elaboración de un programa o carta descriptiva interesa lo siguiente:
    - Ampliar objetivos.
    - La clase de resultados a los que conduce cada objetivo.
    - Se deben mostrar los resultados.

CAPÍTULO VII EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN COACHING EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

7.1 EVALUACIÓN DEL PLAN DE SESIONES COACHING.

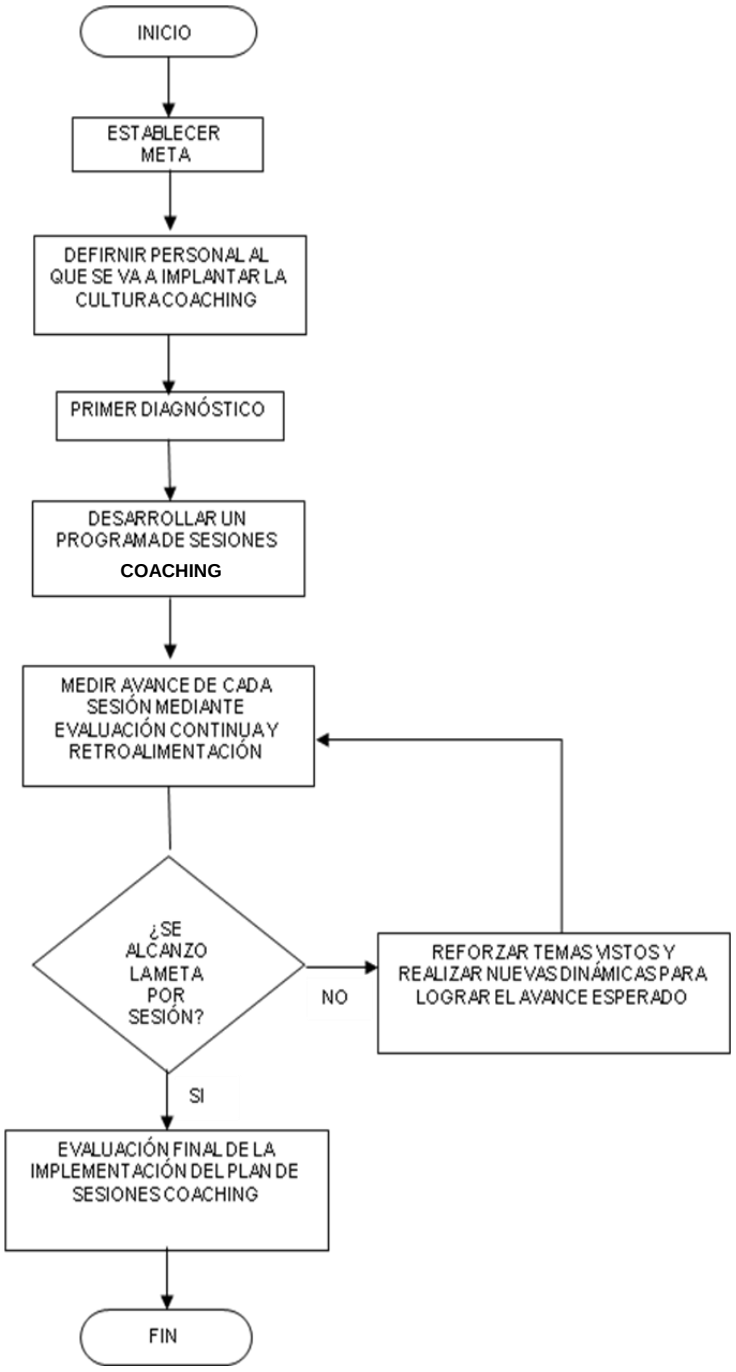


Figura 7-1Diagrama de la Implementación de la Cultura Coaching

En este apartado, se describirá la manera de evaluar al capital humano, con el fin de contar con evidencia que nos permita sustentar los resultados obtenidos de la implementación de la Cultura Coaching en el Departamento de Producción del Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V.

Con base en el diagrama nuestro proceso de plan de coaching seria:

- Establece la meta: Potencializar e incrementar capacidades del recurso humano, romper paradigmas y generar una nueva cultura empresarial
- Definir personal al que se va a implantar la cultura coaching: Se determino que la aplicación del coaching se enfocaría en un principio al nivel táctico, para así, poder transmitirlo a sus colaboradores.
- Primer diagnóstico: Se realizaron dos cuestionarios uno a nivel táctico y otro a nivel operativo para conocer la situación actual en la que se encuentra el capital humano antes de la implementación del coaching.
- Desarrollar un programa de sesiones coaching: Se creó un plan de sesiones coaching, el cual con ayuda de la carta descriptiva se detalla el contenido de cada sesión.
- Medir avance de cada sesión, mediante evaluación continua y retroalimentación: Se evaluará el avance de cada colaborador, así como el grupo en general, mediante cuestionarios, retroalimentación y observación de actitudes.
- En caso de no cumplir con el avance esperado por sesión, se tomaran alternativas, como son reforzar temas antes vistos, por medio de dinámicas, videos, ejercicios y retroalimentación para poder alcanzar el avance esperado.
- Al cumplir los avances esperados en cada sesión, se realizara una evaluación final, con ayuda de la retroalimentación de cada uno de los participantes y observando el cambio que se alcanzo en cada uno de ellos. Finalizando con esto el proceso de la implementación de la cultura coaching en el Laboratorio Farmacéutico Danam México. S. A. de C.

INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LA RETROALIMENTACIÓN DEL GRUPO

En Laboratorio Farmacéutico Danam México. S. A. de C.V., es de vital importancia el capital humano, por esto es fundamental realizar actividades que ayuden a su crecimiento y que fomenten el trabajo en equipo en cualquier aspecto de la organización. Para evaluar la retroalimentación de cada una de estas actividades nos apoyaremos de las siguientes herramientas o técnicas:

Herramientas o técnicas	Aplicación
Recolección de los datos	Reunir datos para obtener un panorama real de la situación a estudiar
Diagrama de afinidad	Organiza en grupos un gran número de ideas, opiniones o inquietudes acerca de un tema en particular.
Lluvia de ideas.	Identificar posibles soluciones a problemas y oportunidades potenciales.
Diagrama de causa efecto	Analizar y comunicar las relaciones de causa y efecto, facilitando la solución de problemas desde el inicio del problema hasta llegar a la solución.
Sistema de Evaluación	Determinar el avance de cada integrante durante las sesiones, el sistema de evaluación SESC se define a continuación.

Tabla 7-1 Herramientas para la aplicación del Coaching

DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE SESIONES COACHING

OBJETIVO GENERAL

Implementar un Sistema de Evaluación, constituido por una base de datos con la información personal de los supervisores, que proporcione las evaluaciones obtenidas por sesión de cada uno de los participantes.

FINALIDADES

- Automatizar y controlar la forma de evaluación en el proceso de Coaching.
- Fácil acceso y manejo de la información para la toma de decisiones.

METAS

- Diseñar una base de datos que permita llevar el control de las evaluaciones obtenidas en cada una de las sesiones Coaching.
- Eliminar la necesidad de intervención manual y por consecuencia eliminar toda posibilidad de errores por la realización de procesos manuales.
- Realizar un enlace entre la base de datos y la intranet de la empresa con el fin de permitir a los integrantes consultar sus evaluaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Automatizar y controlar el proceso de evaluación de los supervisores.

- Fácil manejo de la información.
- Base de datos segura.
- Fácil acceso y manejo de la información para la toma de decisiones en base al avance de cada uno de los integrantes.

RAZÓN DEL SISTEMA

La razón de contar con un sistema de evaluación como el especificado anteriormente es debido a que con la implementación de este, se logrará una mayor eficiencia y control del avance por sesión de cada uno de los supervisores, con lo cual como coaches nos facilitará la toma de decisiones en base a los resultados que se vayan dando; además de permitir a cada supervisor ser consciente del resultado que va obteniendo en cada una de las sesiones y por lo tanto ver cuantificado su avance.

MISIÓN DEL SISTEMA.

Desarrollar una base de datos en MySQL, enlazada a la página Web de la empresa que mantenga la integridad de la información para llevar un control del proceso de evaluación de los supervisores durante el desarrollo del proyecto.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA.

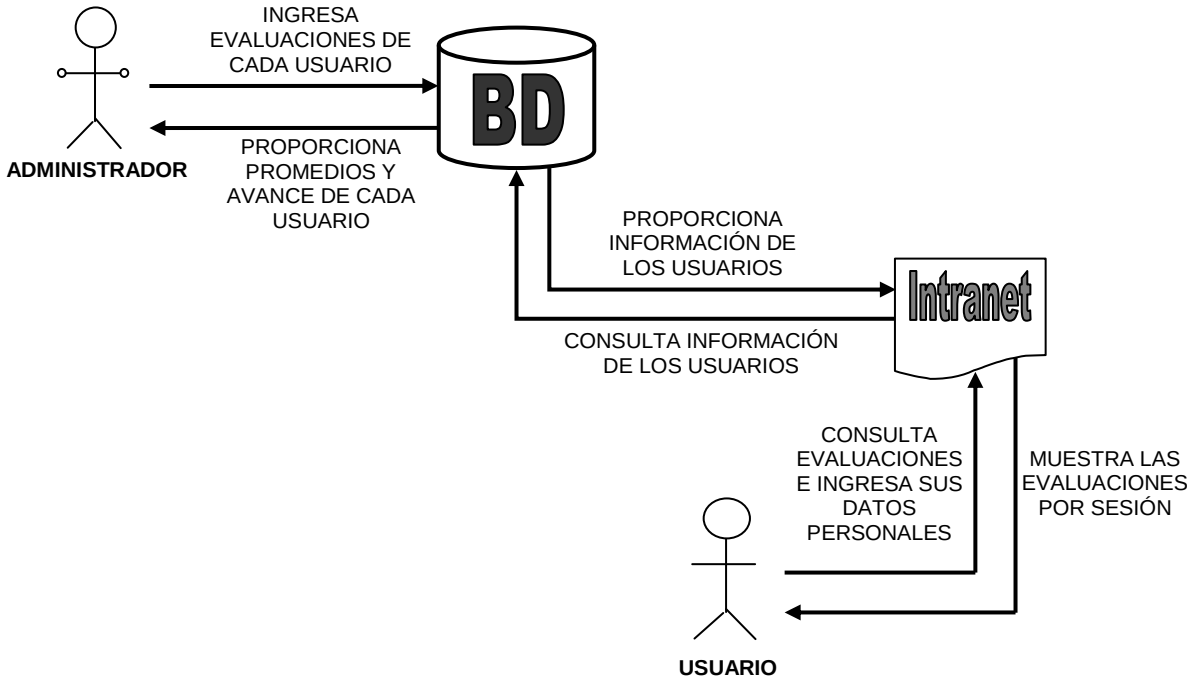


Figura 7-2 Diagrama de Flujo

REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA

El SESC (Sistema de Evaluación de Sesiones Coaching) tiene como requerimientos de instalación los siguientes:

- Contar con una red (la cual ya tiene la empresa y es una Red Lan).
- Computadora Personal o Laptop con las siguientes características mínimas:
    - Disco Duro de 40 GB
    - RAM de 64 MB

PLATAFORMA Y ENTORNO DE DESARROLLO

El manejo de la base de datos se realizará mediante la utilización de MySQL, sistema de gestión de base de datos, ya que consideramos que es una herramienta de uso simple, que nos autoriza incorporar, de manera sencilla, objetos y elementos, los cuales, en conjunto, nos facilita la creación de aplicaciones afables, pero de alta calidad, agradable a la vista y al usuario.

MySQL es un sistema de administración relacional de bases de datos. Una base de datos relacional archiva datos en tablas separadas en vez de colocar todos los datos en un gran archivo. Esto permite velocidad y flexibilidad. Las tablas están conectadas por relaciones definidas que hacen posible combinar datos de diferentes tablas sobre pedido.

Además MySQL es muy utilizado en aplicaciones Web, misma que esta muy vinculada con PHP. En aplicaciones Web hay baja concurrencia en la modificación de datos y en cambio el entorno es intensivo en lectura de datos, lo que hace a MySQL ideal para este tipo de aplicaciones.

Para realizar la conexión con la página interna de la empresa, se utilizará el lenguaje **PHP** ya que es un lenguaje interpretado de propósito general ampliamente usado y que está diseñado especialmente para desarrollo Web y puede ser incrustado dentro de código HTML. Generalmente se ejecuta en un servidor Web, tomando el código en PHP como su entrada y creando páginas Web como salida. Puede ser desplegado en la mayoría de los servidores Web utilizando en este caso Apache como servidor.

DIAGRAMA HIPO

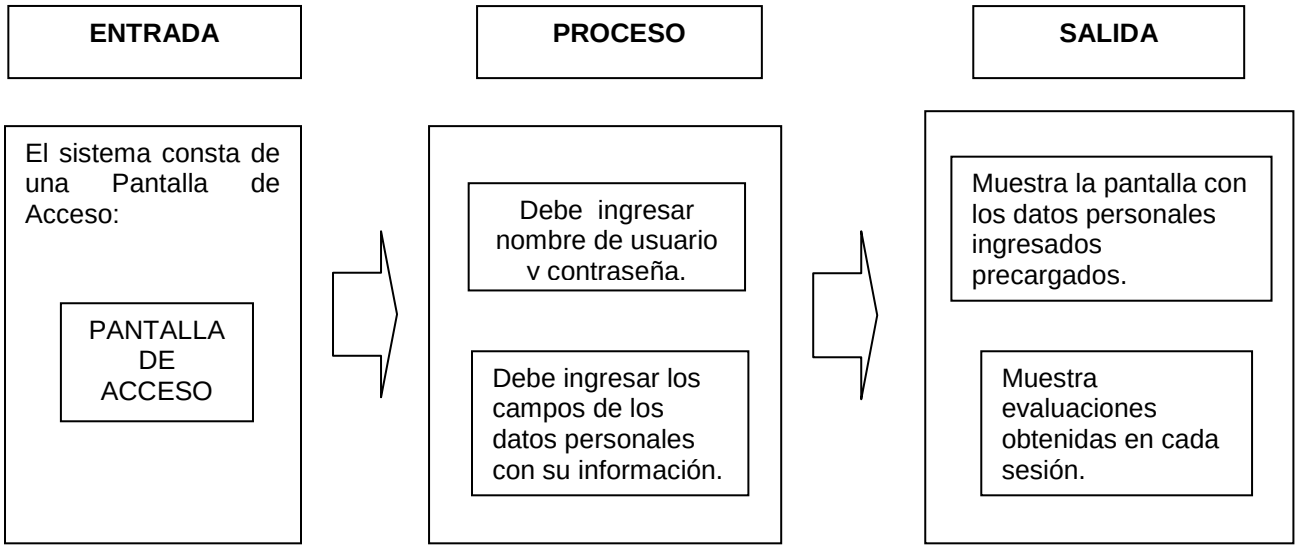


Figura 7-3 Diagrama HIPO

DIAGRAMA ENTIDAD - RELACIÓN

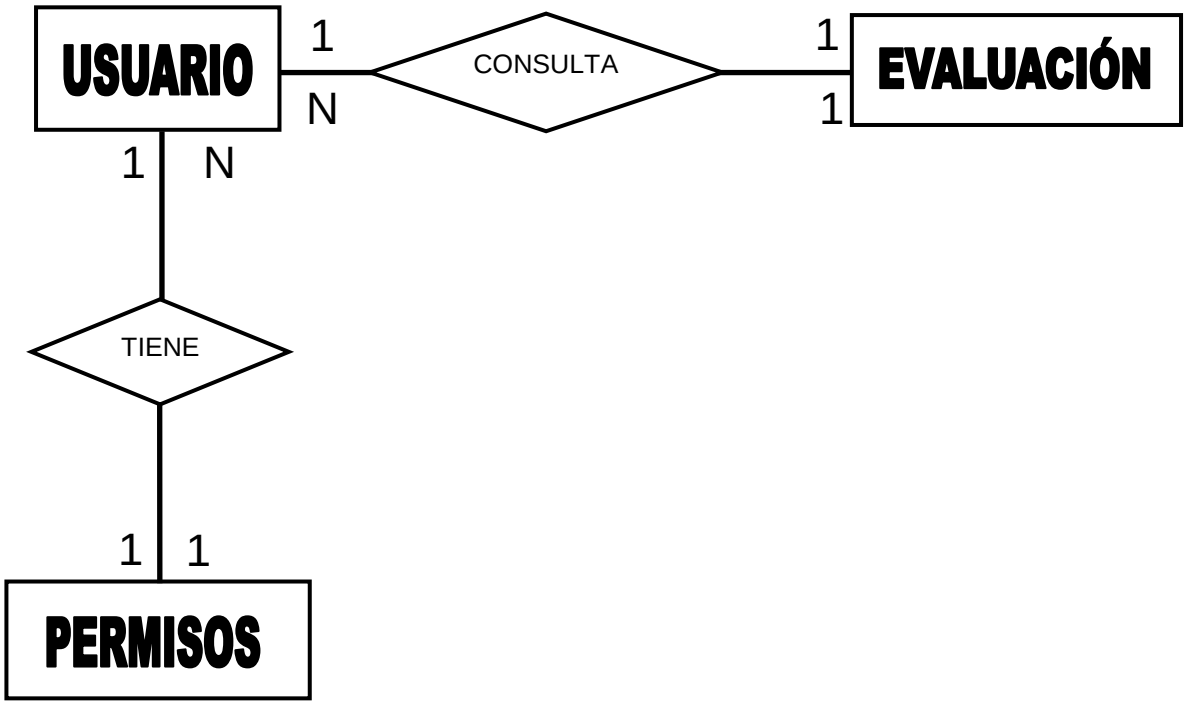


Figura 7-4 Diagrama Entidad - Relación

DICCIONARIO DE DATOS

NOMBRE	TIPO	LONGITUD	DESCRIPCIÓN
Clvusuario	Numérico	Entero	Clave del usuario
Password	Texto	20	Contraseña del usuario
Usuario	Texto	30	Nombre de usuario para acceso al sistema
Nombre	Texto	80	Nombre del supervisor
Apellido1	Texto	50	Apellido paterno del supervisor
Apellido2	Texto	50	Apellido materno del supervisor
Edad	Numérico	Entero	Edad del supervisor
Antigüedad	Numérico	Entero	Años que el supervisor lleva trabajando en la empresa
Clvpermiso	Numérico	Entero	Clave de permiso para realizar modificaciones en la base de datos
Permiso	Texto	25	Nombre del permiso
Sesión	Numérico	Entero	Número de sesión Coaching
Fecha	Fecha	6	Fecha de la sesión Coaching
Valores	Numérico	Decimal	Variable a evaluar
Motivación	Numérico	Decimal	Variable a evaluar
Trabajo_equipo	Numérico	Decimal	Variable a evaluar
Clima_laboral	Numérico	Decimal	Variable a evaluar
Liderazgo	Numérico	Decimal	Variable a evaluar
Comunicación	Numérico	Decimal	Variable a evaluar
Resistencia_cambio	Numérico	Decimal	Variable a evaluar
Evaluación	Numérico	Decimal	Promedio de las variables

Tabla 7-2 Diccionario de Datos

BASES DE DATOS (DISEÑO DE TABLAS)

- Usuario

Clave Usuario	Password	Usuario	Nombre	Apellido1	Apellido2	Edad	Antigüedad

Tabla 7-3 Tabla Usuario

- Permisos

Clave del permiso	Permiso

Tabla 7-4 Tabla Permisos

- Evaluación

Clave de usuario	Sesión	Fecha	Valores	Motivación	Trabajo en Equipo	Clima Laboral

Liderazgo	Comunicación	Resistencia al Cambio	Evaluación

Tabla 7-5 Tabla Evaluación

TABLAS

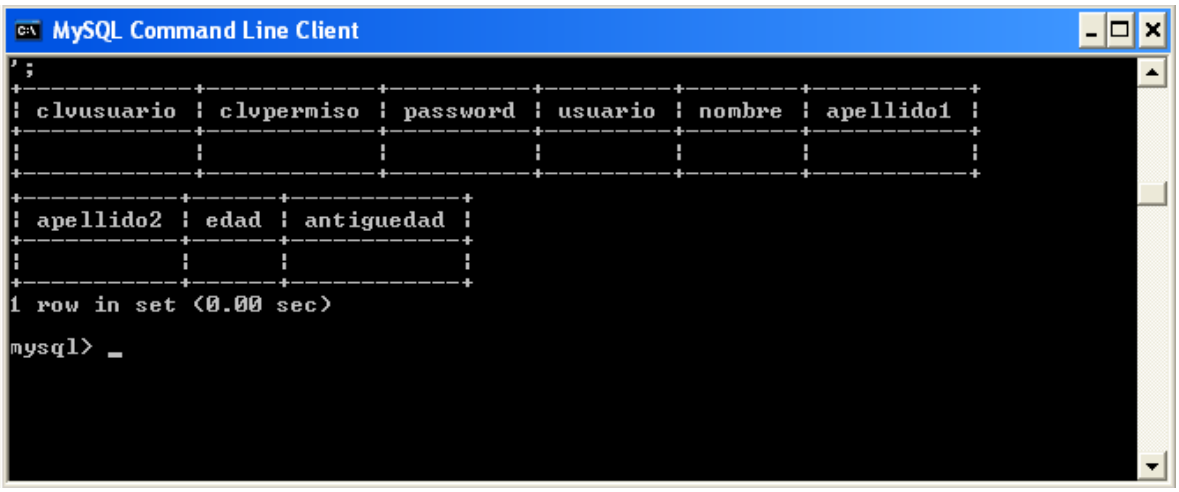


Figura 7-5 Tabla Usuario MySQL

```
MySQL Command Line Client
mysql> select *from permisos
    -> ;
+------------+----------------------+
| clvpermiso | permiso              |
+------------+----------------------+
|            |                      |
|            |                      |
+------------+----------------------+
2 rows in set (0.00 sec)

mysql> _
```

Figura 7-6 Tabla Permisos MySQL

```
MySQL Command Line Client
po';
+------------+--------+-------+---------+------------+----------------+
| clvusuario | sesion | fecha | valores | motivacion | trabajo_equipo |
+------------+--------+-------+---------+------------+----------------+
|            |        |       |         |            |                |
+------------+--------+-------+---------+------------+----------------+

+---------------+-----------+--------------+--------------------+-----------+
| clima_laboral | liderazgo | comunicacion | resistencia_cambio | evaluacion |
+---------------+-----------+--------------+--------------------+-----------+
|               |           |              |                    |           |
+---------------+-----------+--------------+--------------------+-----------+
1 row in set (0.00 sec)

mysql> _
```

Figura 7-7 Tabla Evaluación MySQL

LAY OUT (PROPUESTA DE PANTALLAS)

PANTALLAS PARA EL SISTEMA EN LA INTRANET

Las pantallas para el Sistema de Evaluación de Sesiones Coaching llevarán una combinación de la siguiente paleta de colores, los cuales son los mismos que la empresa utiliza en sus documentos y en su logo, con lo cual unificaremos el uso de este a la empresa. La paleta de colores de fondo, botones y letras es la siguiente:

Azul Marino o Azul Rey

Blanco

Azul Plomo

Gris Claro

La pantalla de ACCESO del sistema tendrá el siguiente formato:

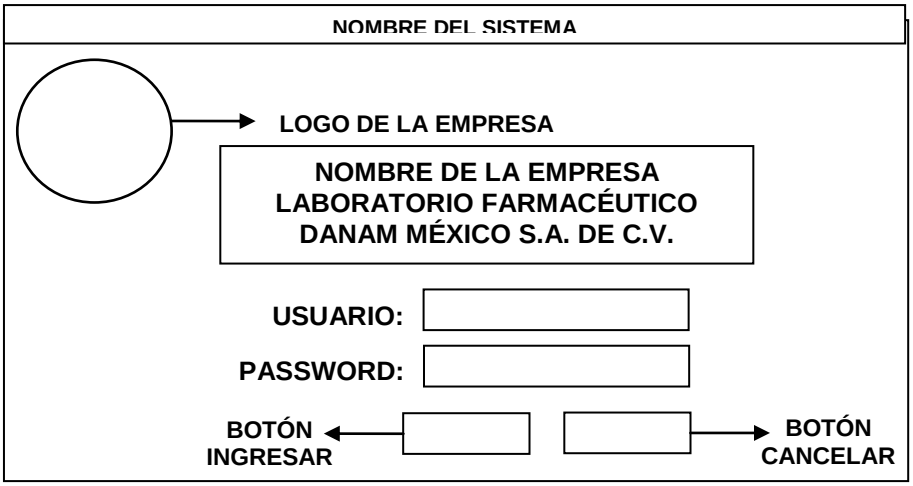


Figura 7-8 Propuesta Pantalla de Acceso

Pantalla de acceso al sistema de evaluación, el usuario ingresa su nombre de usuario y su contraseña en los campos correspondientes.

ACEPTAR.- Valida Datos e ingresa al sistema

CANCELAR.- Cierra la ventana

Se muestra la pantalla, con los datos definidos de acuerdo al usuario que accedió al sistema:

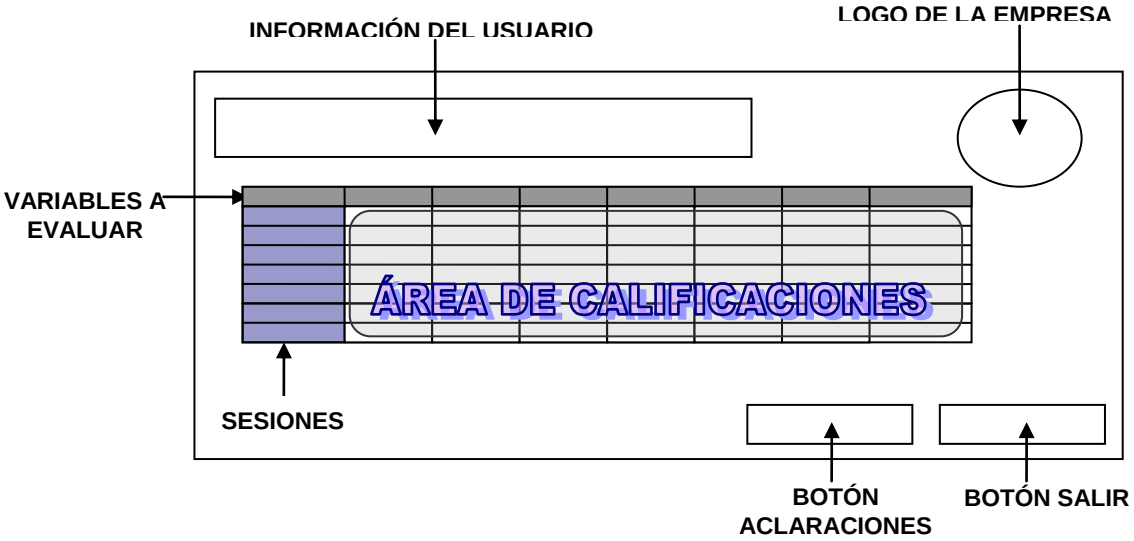


Figura 7-9 Propuesta Pantalla Principal

ACLARACIONES.- El sistema hace un link con el correo personal del usuario y pinta en el remitente la dirección de correo electrónico definido como unitario para el desarrollo del curso, para que realice la aclaración necesaria.

SALIR.- El usuario sale de la ventana y regresa a la página principal de la intranet.

Al ingresar a la intranet de la empresa, el usuario deberá dar clic en el link EVALUACIÓN COACHING (SESC), con lo cual se le dará acceso al sistema y verá las siguientes pantallas:

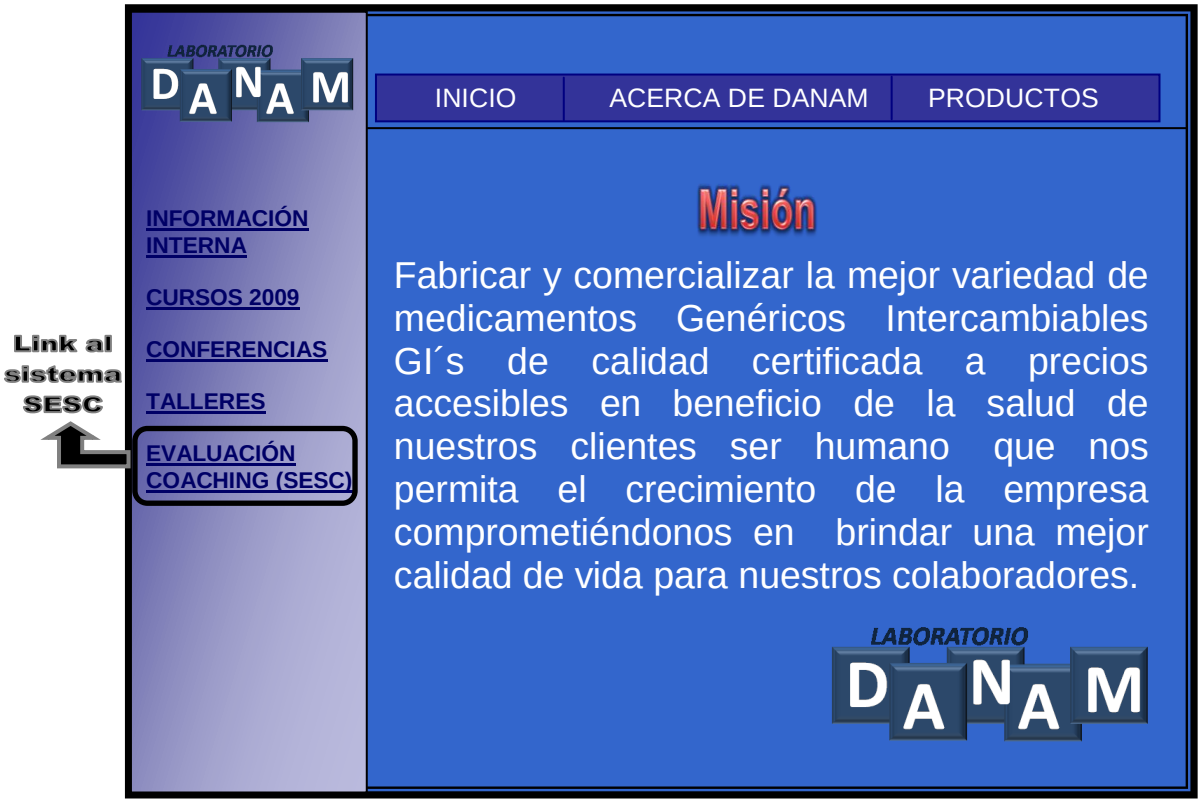


Figura 7-10 Pantalla Intranet de la Empresa

Al dar clic en la liga se mostrará la siguiente pantalla:

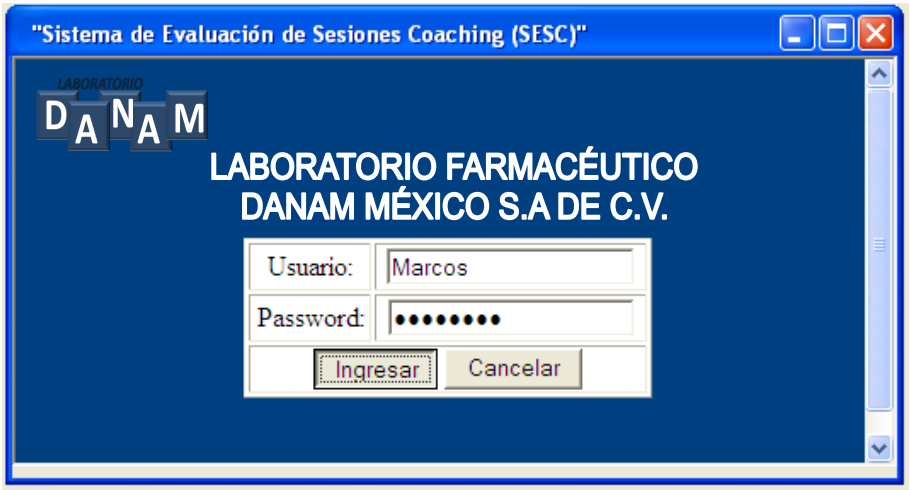


Figura 7-11 Pantalla de Acceso al Sistema

Una vez ingresado el usuario y contraseña el sistema desplegará la pantalla principal en la que de acuerdo al usuario que ingresó se mostrarán sus datos y evaluaciones por medio de la siguiente pantalla:

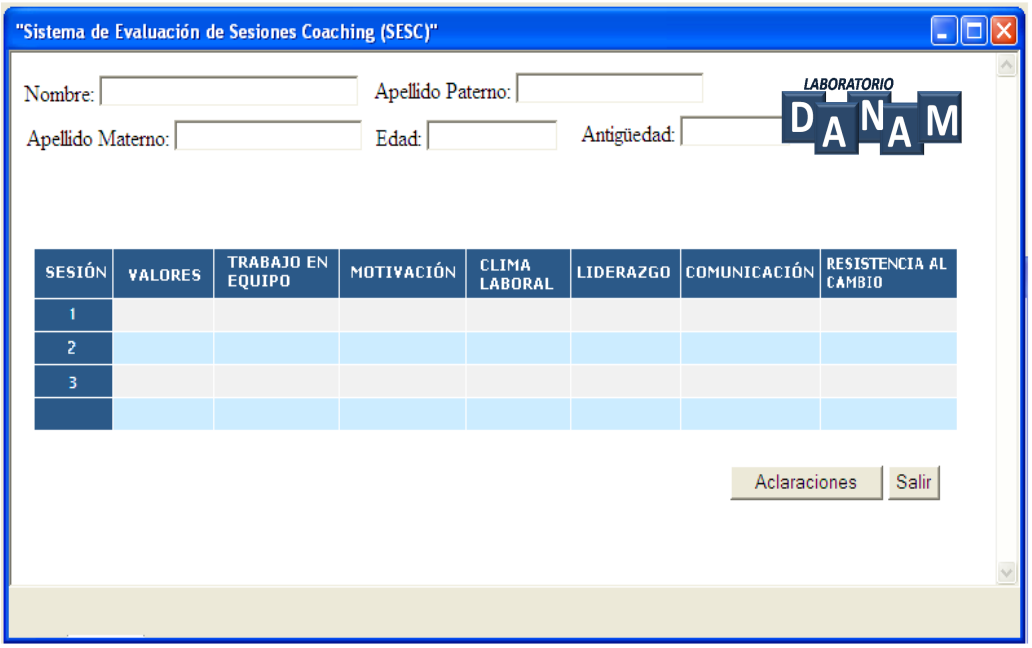


Figura 7-12 Pantalla Principal del Sistema

7.2 RECOPILACIÓN, GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA COACHING.

Obtenidos los resultados de las Sesiones Coaching mostrados anteriormente, se espera que la productividad del área de semisólidos (cremas) aumente a partir de la implementación de la Cultura Coaching, misma que los supervisores se encargarán de aplicar a su personal

A continuación se mostrarán algunos indicadores de Productividad analizados antes de las sesiones Coaching en comparación con lo que se pretende alcanzar, ya que al estar trabajando con el personal de la empresa y conseguir potencializar sus capacidades, ellos mismos serán más competitivos, desarrollarán conciencia y responsabilidad en sus áreas de trabajo, esto nos llevará a un aumento paulatino en la productividad.

7.2.1 INDICADOR DE EFICIENCIA.

En la siguiente tabla se muestra la capacidad teórica de producción para los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre, así como la producción que se planea obtener.

MES	DÍAS LABORABLES	CAPACIDAD TEÓRICA EN PIEZAS	CAPACIDAD TEÓRICA EN LOTES	PRODUCCIÓN PLANEADA
SEPTIEMBRE	21	1,008,000	24	15
OCTUBRE	22	1,056,000	24	18
NOVIEMBRE	19	912,000	24	20

Tabla 7-6 Producción Planeada

La producción estándar por jornada de trabajo de 8 horas sigue siendo de 16,000 piezas, con una plantilla de 8 personas.

MES	TURNO	EFICIENCIA	EFICIENCIA POR MES
ABRIL	1	82%	**83%**
	2	81.5%	
	3	85.3%	
MAYO	1	89.6%	**83%**
	2	90%	
	3	69.5%	
JUNIO	1	77.1%	**78%**
	2	81.5%	
	3	75.6%	

Tabla 7-7 Eficiencia de Abril, Mayo y Junio

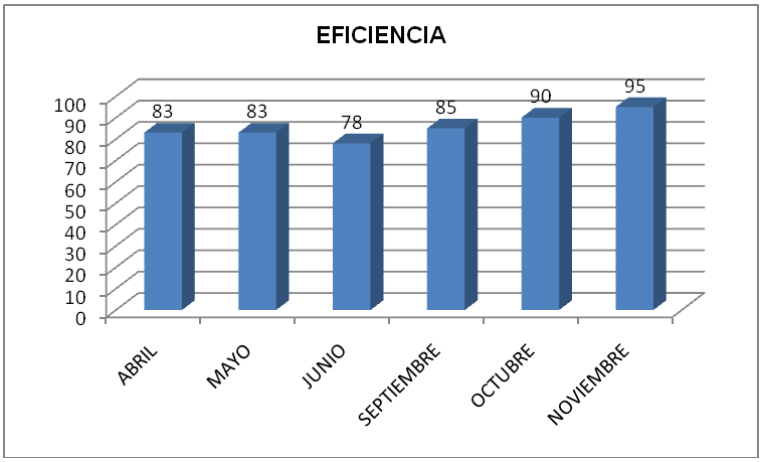
Como se puede observar en la Tabla 7-2 la eficiencia antes del coaching cambió entre un turno y otro debido a los factores que se analizaron; motivación, trabajo en equipo, liderazgo, valores, resistencia al cambio, comunicación y clima laboral.

Tomando en cuenta que los recursos materiales y técnicos son los adecuados, con la aplicación del coaching se busca estandarizar el trabajo, en el mes de septiembre y octubre se obtuvieron los siguientes datos, esperando para noviembre un crecimiento constante como se muestra a continuación:

MES	TURNO	EFICIENCIA	EFICIENCIA POR MES
SEPTIEMBRE	1	88%	**85%**
	2	85%	
	3	83%	
OCTUBRE	1	91%	**90%**
	2	90%	
	3	89%	
NOVIEMBRE	1	95%	**95%**
	2	95%	
	3	95%	

Tabla 7-8 Eficiencia Esperada

De los meses de Abril, Mayo y Junio, mostrados en la tabla 7-2, la eficiencia se mantuvo en un promedio de 81%; será nuestra base para aumentar dicha eficiencia; es decir, para el primer mes de haber aplicado las sesiones Coaching a el nivel táctico se espera un aumento del 4%, para el siguiente mes otro 5% y finalmente para el tercer mes el 5% más, obteniendo al final de estos tres meses un aumento del 15%.



Gráfica 7-1 Comparación de Eficiencia con la aplicación del Coaching

7.2.2 INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD EN HORAS HOMBRE.

Este indicador nos proporcionara información acerca de la aprobación que ha tenido la nueva forma de trabajo, la manera en que los colaboradores han aceptado el cambio, si están motivados, si realmente trabajan en equipo y están alineados con los objetivos de la empresa y el Departamento de Producción. Con esta nueva forma de liderazgo (Coaches) se espera aprovechar más el recurso humano con la finalidad de tener menor índice de tiempos muertos y mayor tiempo productivo.

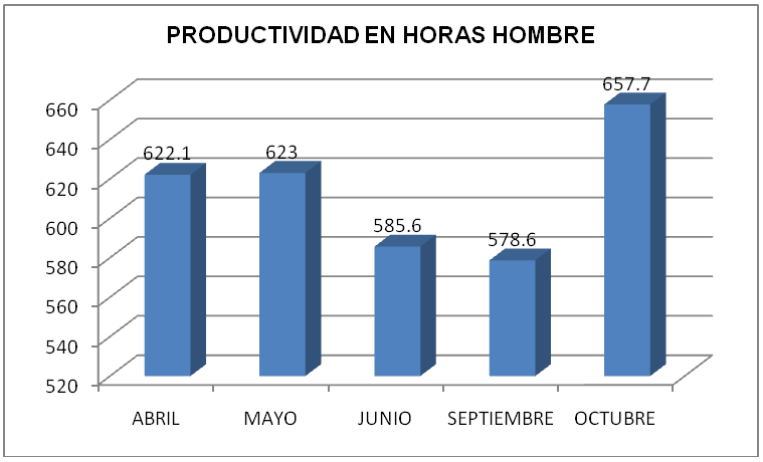
En el mes de Septiembre disminuyó la Productividad en lugar de mantenerse, lo que indica que el recurso humano no se aprovechó de forma adecuada, para el mes de Octubre se presentó un alza en la productividad que fue de 657.7 piezas por hora-hombre trabajada, esta fue la más alta registrada y para el mes de Noviembre se espera que esta productividad aumente.

MES	DÍAS LABORADOS	HORAS POR TURNO	NÚMERO DE PERSONAS	PRODUCCIÓN OBTENIDA	HHT
ABRIL	13	8	8	517600 Piezas	832
MAYO	8	8	8	319000 Piezas	512
JUNIO	17	8	8	637150 Piezas	1088
SEPTIEMBRE	16	8	8	592560 Piezas	1024
OCTUBRE	17	8	8	715650 Piezas	1088

Tabla 7-9 Comparación de Productividad en horas hombre aplicando el Coaching

MES	PRODUCTIVIDAD
ABRIL	622.1 Piezas por Hora Hombre
MAYO	623.0 Piezas por Hora Hombre
JUNIO	585.6 Piezas por Hora Hombre
SEPTIEMBRE	578.6 Piezas por Hora Hombre
OCTUBRE	657.7 Piezas por Hora Hombre

Tabla 7-10 Productividad de piezas por hora hombre aplicando el Coaching



Gráfica 7-2 Productividad en horas hombre aplicando el Coaching

7.2.3 INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD POR COSTO DE MANO DE OBRA.

Al reducir tiempos muertos atribuibles a la mano de obra se espera un mayor aprovechamiento del costo de esta, se pretende tener un aumento del 10% en la producción obtenida con los mismos recursos utilizados, como en el siguiente ejemplo:

ANTES	AHORA
Con una producción de 517,600 piezas con un costo unitario de $4.45 en 13 días y con una línea de 8 personas con salario de $85 pesos diarios se tiene: Costo de producción = $ 2,303,320 Costo de Mano de Obra = $ 8,840 **PRODUCTIVIDAD** = **260.55** PIEZAS POR COSTO DE M.O.	Con una producción de 569,360 piezas con un costo unitario de $4.45 en 13 días y con una línea de 8 personas con salario de $85 pesos diarios se tiene: Costo de producción = $ 2,533,652 Costo de Mano de Obra = $ 8,840 **PRODUCTIVIDAD** = **286.61** PIEZAS POR COSTO DE M.O.

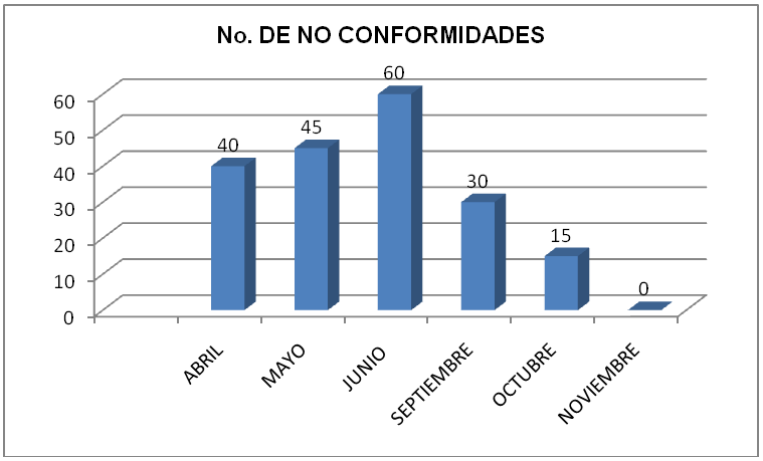
Tabla 7-11 Comparación Indicador de Productividad por costo de mano de obra

7.2.4 INDICADOR DE NO CONFORMIDADES

Se espera reducir las no conformidades a 0 prácticamente, ya que son puntos de la normatividad aplicable al laboratorio que por descuido y desconocimiento de las personas incurren en este tipo de situaciones, al estar consientes y ser responsables de sus actos tendrán menos errores por lo que esperamos reducir a 0 en todas la áreas del Departamento de Producción al cabo de 3 meses.

PERIODO	No. de No Conformidades	Promedio de No. Conformidades por día
ABRIL	40	1.8
MAYO	45	2.14
JUNIO	60	2.72
DICIEMBRE	30	1.5
ENERO	15	0.75
FEBRERO	0	0

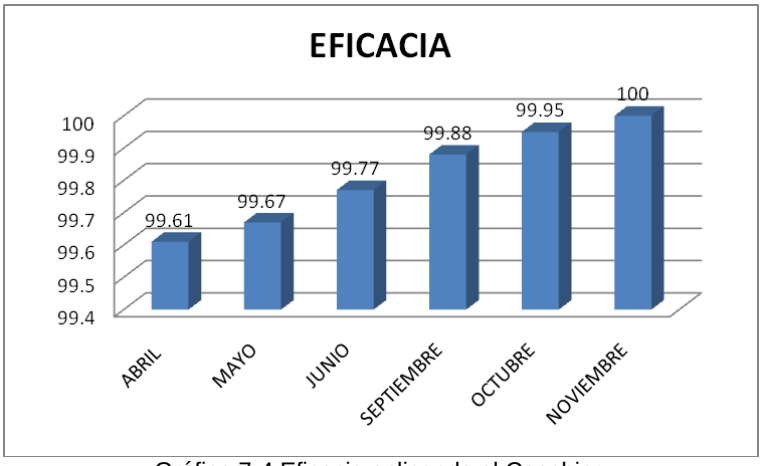
Tabla 7-12 Comparación del promedio de No Conformidades aplicando el Coaching



Gráfica 7-3 Comparación del promedio de No Conformidades aplicando el Coaching

7.2.5 INDICADOR DE EFICACIA.

En cuestión de calidad de los productos se espera reducir a 0 los rechazos de nuestros clientes en un periodo de 3 meses, ya que es importante cumplir con este factor al 100% debido a que de este depende la imagen y los ingresos de la empresa.



Gráfica 7-4 Eficacia aplicando el Coaching

7.3 COMPARACIÓN DE INDICADORES (RESULTADOS).

Los indicadores nos muestran que antes de la aplicación de la Cultura Coaching se tenía un ambiente laboral demasiado hostil en el cual no existía ese acercamiento o comunicación entre los supervisores y el personal operativo, los supervisores solo tomaban acciones cuando el personal tenía algún error o problema con el proceso y no cuando demostraban cumplir con los tiempos establecidos y la calidad necesaria, lo cual creaba un ambiente de duda en el personal que le impedía preguntar antes de continuar con sus actividades, además repercutía en todas las no conformidades ya que la mayoría de ellas era por personal que no le daba la importancia a sus procesos, lo que daba como resultado un alto índice de rotación de personal.

Otro de los principales problemas que se encontraron durante la investigación fue el desconocimiento del significado de Eficiencia y Eficacia, por trabajar rápidamente para terminar el proceso, pasaban por alto la calidad lo cual provocaba que por parte de nuestros clientes existiera una alta cantidad de devoluciones por defectos visuales o presentación y por variación en la cantidad de nuestros productos.

Con la aplicación de la Cultura Coaching se ha podido concientizar y potencializar al personal que labora en el Departamento de Producción, para realizar cada una de sus actividades valorando la importancia que tiene el fabricar medicamentos con calidad para la salud del ser humano, también se ha demostrado un aumento en la producción debido a que los supervisores no solo se preocupan de los procesos como una más de sus obligaciones, sino que día a día se preocupan por un mejor desempeño del personal involucrándose más en base a las necesidades que tengan, así como delegar cierta toma de decisiones, donde ellos han empezado a entender y a aprender

cual es su misión y visión como compañía farmacéutica, generando un mejor ambiente de trabajo y disminuyendo la rotación de personal.

En cuestión de los supervisores es un seguimiento más cercano hacia su personal sintiéndose seguro de cómo resolver problemas o situaciones inesperadas con mayor facilidad, ya que la Cultura Coaching les permitió trabajar en equipo en base a una buena comunicación.

7.4 BENEFICIOS OBTENIDOS

Con la aplicación de la cultura Coaching se han logrado muchos beneficios en el Departamento de Producción los cuales se enlistan a continuación:

- Todo el personal del Departamento de Producción se involucra y compromete en alcanzar los objetivos propuestos para cada cierre de mes.
- Las personas hacen su trabajo teniendo en cuenta siempre la satisfacción del cliente; es decir, Calidad ya que ellos al tener sentido de pertenencia saben que al no cumplir con su trabajo dentro de la empresa afecta a todos en general.
- Se tiene la disposición de Trabajar en Equipo con personas con las que no tenían anteriormente relación alguna. Al desarrollar trabajo en equipo nadie deja atrás a su compañero porque existe apoyo a cada integrante además de que las opiniones de todos siempre son escuchadas.
- Cada persona se conoce más; explota sus fortalezas para sentirse bien consigo misma al realizar sus actividades y reconoce sus áreas de oportunidad, mismas que se preocupa por disminuir.
- Los supervisores siempre tienen disposición de concientizar al personal de que cuenta con las capacidades de lograr sus metas, solo debe romper con creencias limitadoras con lo que desarrolla confianza en sí mismo y en sus capacidades.
- Los supervisores delegan responsabilidades con más facilidad a los colaboradores ya que existe mayor compromiso y pueden tomar la responsabilidad que se les asigne, porque ahora se les reconoce y motiva cuando realizan su trabajo bien desde el inicio.
- Todo el personal esta consiente y comprometido con la misión, visión, valores y objetivos que la empresa plantea.
- Los colaboradores tienen interés de estar constantemente aprendiendo.
- Existen menos errores (No conformidades) en los procesos, ahora los colaboradores se encuentran en una un proceso de mejora continua, donde se acepta la retroalimentación de compañeros tanto a nivel horizontal como verticalmente, con la diferencia que todos los niveles se ven como compañeros de un solo equipo.

- El Gerente de producción ayuda a los supervisores a resolver problemas, para que estos exploten sus capacidades.
- Cada una de las áreas ha comprendido la importancia de trabajar con Eficiencia y Eficacia para lograr la Efectividad con el objeto de aumentar la Productividad en un 15% inicialmente.
- Existe una toma de decisiones más asertiva por parte de todo el personal del Departamento de Producción.
- El liderazgo en todos los niveles es flexible.
- Se percibe menos stress dentro del Departamento de Producción ya que al trabajar motivados y centrados en el objetivo no se presionan en ningún momento.

Por todas las razones expuestas anteriormente se confirma la hipótesis motivo de nuestro estudio como verdadera.

7.5 FORMACIÓN DE LA CULTURA COACHING COMO MEJORA CONTINUA.

El sistema de gestión actual en la empresa permite que exista una cultura que facilite y promueva la mejora continua, lo cual se convierte en una meta a seguir y que continúe su proceso en cada área de la empresa en todas sus funciones y en todos los niveles de la organización, como mejora continua se pretende alcanzar la satisfacción del capital humano de la empresa así como de la satisfacción del cliente.

Por medio de una adecuada comunicación se pretende crear una nueva cultura que impulse el trabajo en equipo que permita eliminar barreras personales que interfieren en la comunicación adecuada en todos los niveles de la empresa. Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V. trabaja como una empresa que se preocupa por el mejoramiento de la calidad, así como identificar las oportunidades de mejora tanto vertical como horizontalmente en todos los procesos de negocio pero sobre todo hacia el capital humano.

Como hemos visto, el coaching es mucho más que una herramienta que los gerentes o supervisores pueden usar en una variedad de situaciones como; la planificación, la delegación o la resolución de problemas. Es una nueva manera de ver a las personas, desde una perspectiva más optimista, lo cual resulta en un trato diferente, el cual exige eliminar los prejuicios y suposiciones acerca de la gente, incluyéndose así mismos, abandonar los viejos hábitos y liberarse de creencias limitadoras.

CONCLUSIONES

La aplicación del Coaching en cada uno de los procesos de gestión personal nos da como resultado que la calidad no sea solo un elemento más, sino la forma de vida y desarrollo de la empresa, esto otorga al Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V., flexibilidad, sustentabilidad y responsabilidad social.

Tal y como lo refleja el resultado del seminario “Coaching para generar empresas de calidad” el desarrollo de la investigación, hizo posible el logro de los objetivos planteados, así como el cumplimiento de la hipótesis.

Durante la implementación de la Cultura Coaching se pudieron observar cambios en cada uno de los participantes, proyectando mayor seguridad en sí mismos, ayudándolos a definir objetivos personales y laborales, así como a plantear estrategias orientadas al logro de estos. Permitió a cada persona ser consciente de las fortalezas y debilidades con las que cuenta, potencializando sus capacidades e impulsándolos a dejar la zona de confort en que podrían encontrarse, rompiendo creencias limitadoras provocando un nuevo estilo de vida y un cambio de mentalidad que los prepare para enfrentarse a cambios constantes desarrollando ideas creativas y obteniendo un pensamiento ágil que permita proponer soluciones eficaces a problemas provocados por la situación actual.

A través de las diferentes dinámicas se observó un cambio positivo en las relaciones humanas ya que durante el proceso se creó una mentalidad orientada a ganar-ganar, modificando la actitud de los supervisores hacia sus colaboradores concientizándolos en que son parte fundamental para el desarrollo de la empresa y el logro de sus objetivos.

Utilizando la Programación Neurolingüística como herramienta del Coaching, se generó un crecimiento en su expresión corporal ayudando a su lenguaje y a la forma en la que se comunican y proyectan ante los demás.

A la par con los cambios obtenidos en el capital humano, se alcanzaron beneficios productivos, financieros y una significativa reducción en los tiempos de entrega gracias al desarrollo de la Cultura Coaching en la empresa tal como se demuestra en la comparación que se presenta en el capítulo 7, específicamente cuadro 7-2 y 7-3, en los cuales la eficiencia por mes creció de un 83% a un 90%, esperando un incremento de 5% más para el mes de noviembre.

Por todos los beneficios obtenidos de implementar la Cultura Coaching se pretende que sea transmitida vía imitación a las demás áreas del Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A. de C.V. para obtener un crecimiento constante y general en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1) *Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. 4ª Edición, Edit. Mc Graw Hill, México. 2007.*
2) *Whitmore, John. Coaching, El método para mejorar el rendimiento de las personas. Edit. PAIDÓS, España. 2002.*
3) *Alcaraz, Rafael. El emprendedor de éxito. 2ª Edición, Edit. Mc Graw Hill, México. 2005.*
4) *Sambrano, Jazmín. PNL, Programación Neurolingüística para todos. 1ª Edición, Edit. Alfaomega, México. Abril 2000.*
5) *Martínez Carrillo, José. La metodología de la Investigación. Primera Edición, Edit. Talleres de Impresión Galve S.A., México. 1990.*
6) *Rodríguez, Mauro. Ramírez, Patricia. Psicología del Mexicano en el trabajo. 2ª Edición, Edit. Trillas, México. 2004.*
7) *Lewis R. Aiken. Tests Psicológicos y Evaluación. 8ª Edición, Edit. Pentice Hall, México. 1996.*
8) *Gibson L. James. Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos, Duodécima Edición, Edit. Mc Graw Hill, México 2006.*
9) *Kiyosaki, Robert T. Padre Rico Padre Pobre. 1ª Edición, Edit. Aguilar, México 2001.*
10) *Guaspari, John. Erase una vez una Fábrica. Edición, Edit. Norma, México 1996.*
11) *O´connor, Joseph. Lages, Andrea. Coahing con PNL. 1ª Edición, Edit. Urano, México 2005.*
12) *Tesis. Naranjo Rodríguez, Agustín. El desarrollo de los Recursos Humanos y la Productividad en la empresa. "Planeación de servicios técnicos en obra como medio para un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos", México, D.F., Mayo 2004.*
13) *Ing. Regino Jorge Ordoñez González, Manual Análisis Sistemático de Producción I, Edición 2005, talleres de impresión UPIICSA 2005.*
14) *Oficina Internacional del Trabajo, Introducción al Estudio del Trabajo, Primera Edición, Quinta Reimpresión, Editorial Noriega Editores, México 1991.*
15) *Benjamín W. Nievel, Ingeniería Industrial (Métodos, Tiempos y Movimientos), Novena Edición, Editorial Alfa Omega, México DF 1996.*
16) *Germán Lamas, Diego, Motivación de Equipos de Trabajo, Primera Edición. Ediciones B, México DF 2005.*
17) *Mora, Carlos, El Gerente y la importancia de la motivación, 2ª Edición, Edit. Trillas, México. 2007.*
18) *Socorro, Félix, Coestima: La clave no escrita de la motivación, Edit. Océano, México 2005.*
19) *Bandler, Richard y Grinder John, Programación Neurolingüística, Volumen I, Edit. Cuatro Vientos, Estados Unidos de América 2003.*
20) *Peña, Ignacio, Motivación para la calidad, Editorial Panorama. México 2005.*

21) *Martin Orridge, 75 manera de hacer divertida la capacitación, Quinta reimpresión 2007, Editorial Panorama, impreso en México D.F. Junio 2007.*
22) *Díaz, Esther, La ciencia y el imaginario social, 1ª Edición, Edit. Biblos, España 1996.*
23) *Warren Bennis, Cómo convertirse en líder, 1ª Edición Edit. Perseus Publishing, Estados Unidos de América 1994.*
24) *Frondizi, Risieri, ¿Qué son los valores?, Edit. Fondo De Cultura Económica, México 2004.*
25) *Rubio Navarro, Elena, Reglas de Oro de un buen Clima Laboral, 1ª Edición, Edit. Fondo de Cultura Económica, Madrid 2003.*
26) *Alejandro Acevedo, Aprender Jugando 1, Limusa Noriega Editores, México 2007.*
27) *Tesis. "Coaching para general un modelo de Gestión para un portal de Publicidad Virtual para PYMES" Directora. Ma. De los Ángeles Gutiérrez García. A7.1723. México D.F. 2008.*
28) *Tesis. Coaching para realizar Reingeniería de Agitadores Industriales" Directora. Patricia Carrillo Salcedo. A7.1727. México D.F. 2008.*

FUENTE DE INTERNET:

- Toscano Velasco, Miguel Ángel, La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), Emergencia Sanitaria Influenza H1R1, www.cofepris.gob.mx, Recuperado 6 de junio 2009.
- Duran González, Armando, Áreas de Operaciones, www.apotex.com.mx/areas/operaciones/images/operaciones.swf, Recuperado 13 de junio 2009.
- Asociación Mexicana de Fabricantes de Genéricos Dr. Rafael Enrique Maciel Martínez, www.amegi.com.mx/paginas/que_son_gi.html , Recuperado 16 junio 2009.
- Richard Moreira, Tendencias de la Industria Farmacéutica, www.pwc.com/uy/es/prensa/siete-tendencias-enla-industria-farmaceutica.jhtml , Recuperado 10 de agosto 2009.
- Romero Espinoza, Ana María, Indicadores Empresariales, www.insoftweb.com/contapyme/modulos/herramientas/indicadoresempresariales/default.htm, Recuperado 15 de agosto 2009.
- Administrador, Sector Farmacéutico, www.industria-farmaceutica.com, Recuperado 15 de agosto 2009.
- Administrador, Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, Industria Farmacéutica en México, www.canifarma.org.mx, Recuperado 15 de agosto 2009.
- Pira Klussmann, Jaime, Industria Farmacéutica en México, www.amiif.org/, Recuperado 16 de agosto 2009.

- Valades, Blanca, Industria Farmacéutica, www.anafam.org.mx/, Recuperado18 de agosto 2009.
- Martínez, Lorenza, Secretaria de Economía, Canales de distribución y Comercialización. www.economia.gob.mx/ , Recuperado 8 de octubre 2009, México.
- Gual Cosío, Rafael, Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, Situación del Sistema de Salud en México, www.canifarma.org.mx/ , Recuperado 20 de septiembre 2009, México.
- Cortés Cervantes, Dagoberto, Tendencia y retos en la Industria Farmacéutica en México www.anafam.org.mx/, Recuperado 18 de septiembre 2009.
- Polo, Ana. "Tribes, Necesitamos que nos Guíen. Las verdaderas claves del liderazgo", www.anamariapolo.com, Recuperado Marzo de 2009. México.
- García Villanueva, Carlos, "La industria farmacéutica en América Latina", IMSS, Secretaria General, www.imss.gob.mx, Recuperado septiembre 2009, México.

Artículos:

- Rojas, Fabiola. "Recurso Humano, Liderazgo y motivación", Publicación Bimestral No.13, Boletín Ejecutivo APOTEX, agosto 2009, México.
- Cremoux, Raúl. "Ejecutivos de la mano del Éxito", El universal, Marzo de 2008, México.
- Montes, Daniel. "Coaching para ejecutivos", El universal, Enero de 2007, México.
- Malfavón, Alejandro. "En México el Coaching apenas está tomando fuerza dentro de las empresas", El Universal, Octubre de 2008, México.
- Richard Moreira, "Tendencias y retos de la Industria Farmacéutica", Diario El Observador, Agosto de 2009, México.

GLOSARIO

ACONDICIONAMIENTO.- Son las operaciones por las que un producto en su envase primario tiene que pasar para transformarse en producto terminado.

AFORO.- Es una marca circular grabada con precisión sobre el vidrio (o material que corresponda) del material volumétrico para indicar que ese es el volumen determinado.

AMENAZAS.- Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD.- Anteriormente eran conocidas como: Debilidades. Áreas en las que mediante un plan de trabajo es posible lograr mejores resultados.

BLISTEADO.- Permite el acondicionamiento primario en blister de formas sólidas.

BUROCRACIA.- Una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones.

CALIDAD.- Es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar.

CREENCIAS LIMITADORAS.- Es el sentimiento de certeza sobre el significado de algo. Es una afirmación personal que consideramos verdadera.

DEBILIDADES.- Se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN.- Es el encargado de formular un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.- Es el encargado de proporcionar un soporte material al trabajo realizado por Redacción, con el fin de hacer posible su difusión masiva.

DESCARGAR.- Es una forma de descargar desde las maquinas las sustancias activas para el uso de la materia prima.

EFICACIA.- Esta relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos; es decir, con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

EFICIENCIA.- Es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.

ENCAPSULADO.- Es el proceso de dispensar el medicamento en forma de comprimido.

ENCELOFANADO.- Es una técnica que permite utilizar un plástico de transparencia excelente, un acabado liso en las costuras y un precio económico.

EXCIPIENTE.- Es una sustancia inactiva usada para incorporar el principio activo.

FORTLEZAS.- Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

GESTIÓN.- Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.

GLOBALIZACIÓN.- Es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial. Su definición y apreciación puede variar según el interlocutor.

GRANULACIÓN HÚMEDA.- Es el proceso de mezclado de un polvo en presencia de un líquido (solución aglutinante) para formar el gránulo. Este proceso disminuye el riesgo de segregación y producción de finos relacionada con la compresión de tabletas. La granulación ocurre por la formación de enlaces tipo puentes de hidrógeno entre las partículas primarias.

GRANULACIÓN.- Es una técnica metalúrgica, consistente en dejar pasar oro fundido por una rendija de agujeros pequeños. Esas gotas de oro caen en un recipiente con agua y se forman pequeñas esferas doradas.

HUMECTACIÓN.- Es la facilidad relativa con que un material logra quedar impregnado por un líquido (recubrimiento). El grado de humectación se define a través de medición del ángulo de contacto de la superficie, por el cual también se determina la tensión superficial. La humectación se puede mejorar de manera significante mediante tratamiento por plasma atmosférico o al vacío para aumentar o hacer posible la adhesión, la impresión o la pintura.

INOCUIDAD.- La garantía que tienen los medicamentos de no causar daño al consumidor cuando se preparen o consuman, ya sea mediante algún riesgo de contaminación que puede ser un agente físico, químico o biológico.

LICITACIÓN.- Proceso a través del cual se obtienen distintas ofertas para la adjudicación de un determinado valor.

LÍQUIDOS.- Es un fluido cuyo volumen es constante en condiciones de temperatura y presión constantes y su forma es esférica. Sin embargo, debido a la gravedad ésta queda definida por su contenedor. Un líquido ejerce presión en el contenedor con igual magnitud hacia todos los lados

MEZCLADO.- Es una materia formada al combinar dos o más sustancias sin que suceda una reacción que cambie químicamente sus componentes. Aunque no hay cambios químicos en una mezcla, algunas propiedades tales como su punto de fusión, pueden ser diferentes a las de sus componentes. Las mezclas pueden separarse en sus componentes originales por medios físicos (mecánicos).

NIVEL OPERATIVO.- Es el que ejecuta actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la Compañía.

NIVEL TÁCTICO.- Es el que realiza planificaciones de medio y largo plazo sobre los recursos productivos disponibles

NORMATIVIDAD.- La normatividad se refiere al establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo u organización, la moral es la formación que tienes o el conjunto de creencias de una persona o grupo social determinado, y la ética es la forma en la que te comportas en la sociedad, es la que se dedica al estudio de los actos humanos; por lo tanto la normatividad en esos campos son las leyes que y reglas que rigen el comportamiento adecuado de las personas en sociedad.

OPORTUNIDADES.- Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

PATENTE.- Una patente es un derecho exclusivo concedido a una invención, que es el producto o proceso que ofrece una nueva manera de hacer algo, o una nueva solución técnica a un problema

PLAN DE SESIONES.- Es el proyecto de actividades convenientemente estructuradas y distribuidas que deben desarrollarse en un determinado tiempo y en función de los objetivos instruccionales.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.- Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

POLVOS.- Aquellos que se obtienen por división sucesiva de productos sólidos y secos hasta conseguir partículas homogéneas de tamaño variable. Tras su fabricación, son pasados por tamices que oscilan entre los 0.1 mm de apertura del enrejado (polvos muy finos) hasta 1 mm. (Polvos gruesos). Son una forma galénica ideada para la aplicación tópica de los principios activos.

PRODUCCIÓN.- Es aquella que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos.

PRODUCTO A GRANEL.- Producto que ha cubierto todas las etapas del proceso de producción y que será sometido a etapas posteriores de acondicionamiento antes de convertirse en producto terminado.

REINGENIERÍA.- Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

RENTABILIDAD.- Se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.

ROTACIÓN DE PERSONAL.- Es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización.

SECADO.- Consiste en separar pequeñas cantidades de agua u otro líquido de un material sólido con el fin de reducir el contenido de líquido residual hasta un valor aceptablemente bajo. El secado

es habitualmente la etapa final de una serie de operaciones y con frecuencia, el producto que se extrae de un secador para empaquetado.

SEMISÓLIDOS.- Es un proceso intermedio entre la conformación por moldeo y la conformación en estado sólido.

SÓLIDOS.- Se caracteriza porque opone resistencia a cambios de forma y de volumen.

TAMIZADO.- Es un método físico para separar mezclas. Consiste en hacer pasar una mezcla de partículas sólidas de diferentes tamaños por un tamiz o colador. Las partículas de menor tamaño pasan por los poros del tamiz atravesándolo y las grandes quedan retenidas por el mismo.

ANEXOS

ANEXO 1 REGLAMENTO DE INSUMOS PARA LA SALUD

Última reforma publicada DOF 05 de agosto de 2008

ARTÍCULO 168. Para ser titular del registro sanitario de un medicamento se requiere contar con licencia sanitaria de fábrica o laboratorio de medicamentos o productos biológicos para uso humano. Para el caso de fabricantes extranjeros se requiere contar con licencia, certificado o documento que acredite que la empresa cuenta con el permiso para fabricar medicamentos, expedido por la autoridad competente del país de origen.

ARTÍCULO 170. Para obtener el registro sanitario de medicamentos alopáticos de fabricación extranjera, se anexarán a la solicitud los documentos siguientes:

I. El certificado de libre venta expedido por la autoridad sanitaria del país de origen;
II. El certificado de que la empresa cuenta con el permiso para fabricar medicamentos y constancia de buenas prácticas de fabricación expedida por la autoridad correspondiente del país de origen, y
III. El documento que acredite a un representante legal con domicilio en los Estados Unidos Mexicanos.

ANEXO 2

ESCENARIO REAL.

FORTALEZAS ➢ Tecnología de información de punta ➢ Amplio portafolio de productos ➢ Apoyo para el desarrollo intelectual a empleados de confianza ➢ Respaldo corporativo ➢ Capacidad instalada en área de investigación y desarrollo ➢ Empleados comprometidos ➢ Empresa pionera en el desarrollo de GI ➢ Experiencia de la producción y la comercialización de GI ➢ Reconocimiento de marca ➢ Presencia en Latinoamérica ➢ Empresa estable ➢ Flexibilidad de acuerdo a la instalación (capacidad de adaptación inmediata) ➢ Plan marketing para atacar el mercado GI ➢ Implementación de la cultura coaching ➢ Creación de forescast (pronóstico de ventas) real ➢ Aplicación de la Programación Neurolingüística ➢ Alto rendimiento de personal con la creación de incentivos ➢ Buenas prestaciones al personal	**DEBILIDADES** ➢ Baja rentabilidad en algunos productos ➢ Desconocimiento y falta de aplicación de la misión, visión y valores ➢ No cuenta con capacidad de respuesta óptima ➢ Falta de reconocimiento y motivación a los colaboradores de la empresa ➢ Falta de flexibilidad hacia los empleados ➢ Desempeño mínimo cuando no existe demanda en la producción.
AMENAZAS ➢ Actualización de la normatividad NOM 188 ➢ Aumento de la competitividad de producción en empresas transnacionales ➢ Globalización ➢ Bajos costos de la competencia ➢ Actualización y/o renovación de registros ➢ Demandas legales de laboratorios innovadores ➢ Falta de rentabilidad en México para el corporativo de Canadá ➢ Obsolescencia de productos en el mercado de GI ➢ Emergencia sanitaria	**OPORTUNIDADES** ➢ Crecimiento del mercado de medicamentos GI debido a vencimiento de patentes de medicamentos innovadores ➢ Implementación de puntos de venta ➢ Aumento de la productividad de GI ➢ Reconocimiento del consumidor de los medicamentos GI ➢ Mercado Amplio debido a bajo costo ➢ Ampliación de línea de negocio ➢ Ampliación de mercado por el seguro popular de productos GI ➢ Ampliación de mercado por el seguro popular de productos GI ➢ Ampliación de mercado a 3ª edad y de especialidad ➢ Apertura y demanda de medicamentos GI en Latinoamérica ➢ Medios de comunicación más avanzados para estrategias de marketing ➢ Aumento del mercado de tratamientos para enfermedades crónicas que ya produce la empresa.

Anexo tabla 1. DOFA, Escenario Real

DEBILIDADES		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS PARA REDUCIR SU IMPACTO O SALIR DE LA AMENAZA
D1	Baja rentabilidad en algunos productos	10	Mandar a maquila productos de baja rentabilidad para reducir costos y aprovechar capacidad instalada para fabricar productos rentables
D2	Desconocimiento y falta de aplicación de la misión, visión y valores	10	Implementar una estrategia de reconocimiento y aplicación de misión, visión y valores a base de ayudas visuales(folletos, carteles, volantes, oficinas, credenciales) en todo el laboratorio
D3	No cuenta con capacidad de respuesta óptima	10	Cumplimiento de los programas de producción y tiempos estándar a través de métodos de trabajo
D4	Falta de reconocimiento y motivación a los colaboradores de la empresa	10	Se llevará a cabo por medio de la certificación de puestos de trabajo, dinámicas para estimular al personal
D5	Falta de flexibilidad hacia los empleados	10	Concientizar al departamento de recursos humanos para modificar las políticas
D6	Desempeño mínimo cuando no existe demanda en la producción	10	Trabajar en base a metas, apoyándose de la Cultura Coaching.
TOTAL		**60**	

Anexo tabla 2. Escenario Real (Debilidades)

AMENAZAS		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS PARA REDUCIR SU IMPACTO O SALIR DE LA AMENAZA
A1	Actualización de los artículos 168 y 170 del reglamento de insumos para la salud.	5	Cumplir los requerimientos solicitados por la NOM y estar pendientes por las actualizaciones
A2	Aumento de la competitividad de producción en empresas trasnacionales	5	Mejorar la calidad y precio de los medicamentos para ser competitivos en el mercado
A3	Globalización	10	Adaptarse de la mejor manera a los cambios en la economía mundial
A4	Bajos costos de la competencia	5	Estrategia de marketing haciendo consciente al consumidor que el precio es acorde a la calidad y aplicar promociones.
A5	Actualización y/o renovación de registros	1	Aplicar auditorías internas para cumplir el reglamento de la Secretaria de Salud
A6	Demandas legales de laboratorios innovadores	1	Cumplir con la documentación requerida para adquirir la patente
A7	Falta de rentabilidad en México para el corporativo de Canadá	1	Investigar que productos se podrían fabricar en el laboratorio y que sean rentables.
A8	Obsolescencia de productos en el mercado de GI	1	Buscar alternativas de mercado para estos productos o desarrollar y reemplazar por otros que tengan mayor demanda.
A9	Emergencia sanitaria	10	Realizar un plan de contingencia en caso de presentarse de nuevo la influenza. Hacer una campaña de vacunación para el personal de la empresa.
TOTAL		**39**	

Anexo tabla 3. Escenario Real (Amenazas)

OPORTUNIDADES		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
O1	Crecimiento del mercado de medicamentos GI debido a vencimiento de patentes de medicamentos innovadores.	10	Estar pendiente del vencimiento de patentes para empezar a producir nuevos medicamentos para abarcar más mercado.
O2	Implementación de puntos de venta.	10	Realizar estudio de mercado para ver que tan factible es implementar nuevos puntos de venta y en que lugar sería rentable implementarlos.
O3	Aumento de la productividad de GI.	5	Aprovechar la capacidad instalada así como los recursos para elevar la productividad hacer más con menos.
O4	Reconocimiento del consumidor de los medicamentos GI.	10	Establecer estrategia publicitaria para lograr un posicionamiento de mercado
O5	Mercado amplio debido a bajo costo.	10	Mantener precios de los productos sin perder la calidad, (promociones por parte del proveedor)
O6	Ampliación de línea de negocio.	5	Inversión en investigación y producir productos de los que se venza la patente.
O7	Ampliación de mercado por el seguro popular de productos GI.	5	Participar en la licitación correspondiente para conseguir abastecer al seguro popular.
O8	Ampliación de mercado a 3ª edad y de especialidad.	5	Lanzar campaña publicitaria y ofrecer ofertas a este sector del mercado así como continuar con el desarrollo de este tipo de medicamentos.
O9	Apertura y demanda de medicamentos GI en Latinoamérica.	10	Buscar distribuidores en Latinoamérica a quienes podamos comercializar, dando precios accesibles para ampliar mercado.
O10	Medios de comunicación más avanzados para estrategias de marketing.	5	Estar actualizados en las tecnologías y hacer estudios de factibilidad sobre estas, para saber cuales nos convienen y podemos utilizar para ser competitivos con respecto a campañas publicitarias
O11	Aumento del mercado de tratamientos para enfermedades crónicas que ya produce la empresa.	10	Dar más apoyo o invertir un mayor capital en el desarrollo y fabricación de este tipo de medicamentos para satisfacer la demanda del mercado.
TOTAL		**85**	

Anexo tabla 4. Escenario Real (Debilidades)

FORTALEZAS		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS PARA MANTENER O IMPULSAR LAS FORTALEZAS
F1	Tecnología de información de punta	1	Estar constantemente actualizados para evitar la obsolescencia de estas herramientas.
F2	Amplio portafolio de productos	1	Mantener la investigación y desarrollo de nuevos productos y mantener siempre innovándolos
F3	Apoyo para el desarrollo intelectual a empleados de confianza	1	Desarrollar un proyecto de capacitación en el que se impulse a todos los empleados a tomar cursos que sean de utilidad para sus labores.
F4	Respaldo corporativo	1	Continuar entregando resultados al Laboratorio de Canadá y a su vez exigir apoyo para determinados proyectos.
F5	Capacidad instalada en área de investigación y desarrollo	1	Seguir aprovechando estos recursos y solicitar mas presupuesto y continuar con la efectividad de este departamento.
F6	Empleados comprometidos	1	Apoyar y motivar al personal que aporte su mejor esfuerzo en su trabajo.
F7	Empresa pionera en el desarrollo de GI	5	Resaltar esta fortaleza a manera de estrategia publicitaria.
F8	Experiencia de la producción y la comercialización de GI	1	Aplicar todo lo aprendido de esa experiencia por cada integrante de la compañía haciendo equipos que resuelvan problemas.
F9	Reconocimiento de Marca	1	Mantener el reconocimiento de marca en el mercado, en cuanto a la calidad ofrecida.
F10	Presencia en Latinoamérica	1	Continuar con la calidad y mejorar para promovernos en otros países de Sudamérica.
F11	Empresa estable	5	Impulsar al personal a adoptar pensamiento sistémico, en base a la Cultura Coaching.
F12	Flexibilidad de acuerdo a la instalación (capacidad de adaptación inmediata)	1	Continuar con el buen mantenimiento preventivo para conservar equipos e instalaciones y mantenerse actualizados en tecnología.
F13	Plan marketing para atacar el mercado GI	1	Reforzar el actual plan con más campañas que nos ofrezcan mayor aceptación en el mercado.
F14	Implementación de la cultura coaching	10	Continuar formando a los colaboradores e impulsar a todos para que formen parte de la cultura Coaching
F15	Creación de forecast	1	Sensibilizar al personal de ventas para

	(pronóstico de ventas) real		tomar conciencia e importancia de tener un pronóstico de ventas real.
F16	Aplicación de Programación Neurolingüística	10	Reforzar esta técnica con la aplicación del Coaching y haciendo dinámicas breves con los colaboradores cada inicio de turno para resaltar la importancia de como trasmitir la comunicación.
F17	Alto rendimiento de personal con la creación de incentivos	1	Darle mas compromiso al personal para que se valore y se vea valorado de esta manera sentirá deseos de hacer bien su trabajo
F18	Buenas prestaciones al personal	1	Mantener un buen porcentaje en cuestiones de prestaciones superiores a la ley.
TOTAL		**44**	

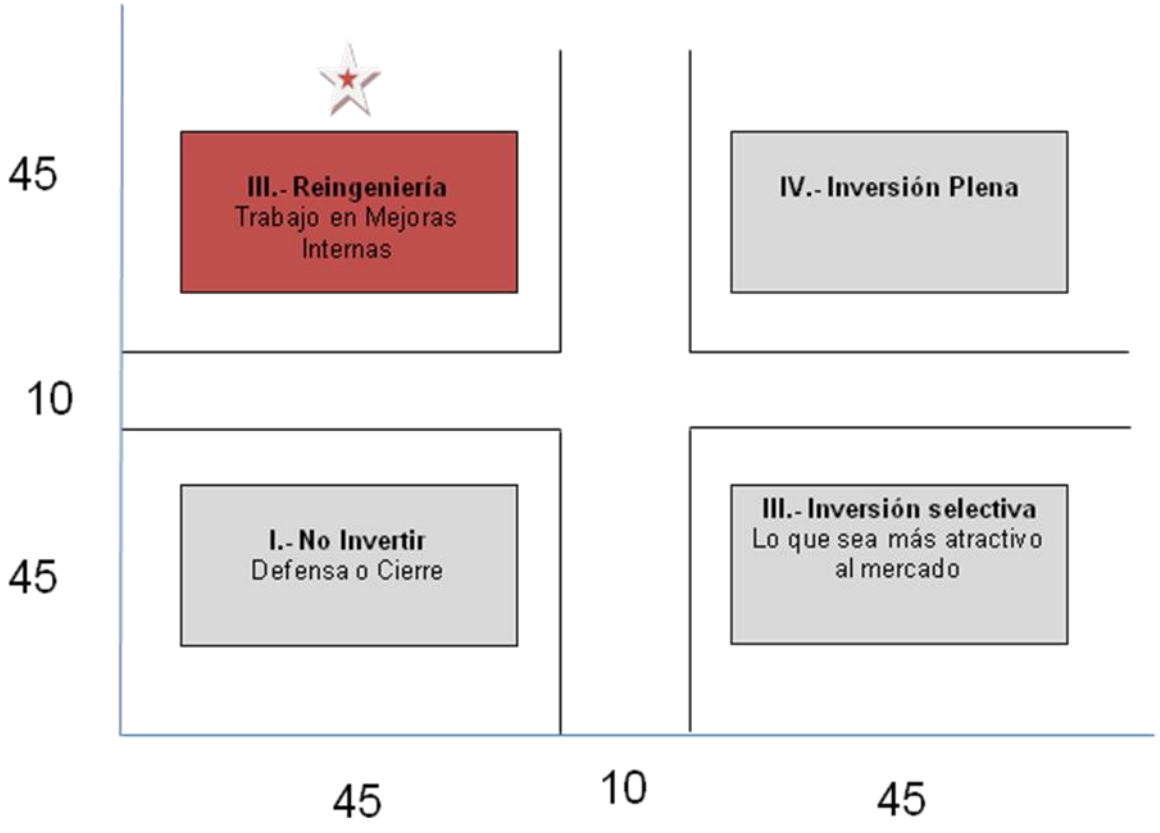
Anexo tabla 5. Escenario Real (Fortalezas)

MATRIZ DE INVERSIÓN.

TOTALES
D= 60
F= 44
O= 85
A= 39

SUSTITUCIÓN

PI = F + D	PI = F + D	AE = O + A	AE = O + A
100 = F + 60	100 = 44 + D	100 = O + 39	100 = 85 + A
100 – 60 = F	100 – 44 = F	100 – 39 = O	100 – 85 = A
F = 40	D = 56	O = 61	A = 15



Anexo tabla 6. Matriz de Inversión Escenario Real

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA REAL.

No.	FACTOR	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA
1	Precio	0.15	3	0.1	2	0.05	1
2	Calidad	0.25	3	0.166	2	0.083	1
3	Tiempo de Entrega	0.10	3	0.066	2	0.033	1
4	Aceptación como GI	0.10	3	0.066	2	0.033	1
5	Publicidad	0.15	3	0.1	2	0.05	1
6	Flexibilidad	0.10	3	0.066	2	0.033	1
7	Tecnología	0.10	3	0.066	2	0.033	1
8	Variedad de Productos	0.05	3	0.033	2	0.016	1
TOTAL		1.0					

Anexo tabla 7. Matriz de Competencia Escenario Real (Empresa)

ESCALA

3	Mejor / Competencia
2	Igual / Competencia
1	Peor / Competencia

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

FACTORES	EMPRESA LABORATORIO DANAM S.A. de C.V.		COMPETENCIA "BRULUARD SA. de C.V."		COMPETENCIA "ARLEX DE MEXICO, S.A de C.V."		COMPETENCIA "RANDALL LABORATORIES, S.A. de C.V."	
	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR
Precio	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Calidad	3	0.25	3	0.25	2	0.166	1	0.083
Tiempo de Entrega	2	0.066	3	0.10	3	0.1	2	0.066
Aceptación como GI	2	0.066	2	0.066	1	0.033	2	0.066
Publicidad	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05
Flexibilidad	2	0.066	2	0.066	2	0.066	2	0.066
Tecnología	3	0.1	2	0.066	3	0.1	2	0.066
Variedad de Productos	2	0.033	3	0.05	3	0.05	1	0.016
TOTAL		0.781		**0.798**		0.765		0.513

Anexo tabla 8. Matriz de Competencia Escenario Real (Comparación con otras empresas)

ANEXO 3 ESCENARIO OPTIMISTA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
➢ Tecnología de información de punta ➢ Amplio portafolio de productos ➢ Apoyo para el desarrollo intelectual a empleados de confianza ➢ Respaldo corporativo ➢ Capacidad instalada en área de investigación y desarrollo ➢ Empleados comprometidos ➢ Empresa pionera en el desarrollo de GI ➢ Experiencia de la producción y la comercialización de GI ➢ Reconocimiento de marca ➢ Presencia en Latinoamérica ➢ Empresa estable ➢ Flexibilidad de acuerdo a la instalación (capacidad de adaptación inmediata) ➢ Plan marketing para atacar el mercado GI ➢ Implementación de la cultura coaching ➢ Creación de forescast (pronóstico de ventas) real ➢ Aplicación de la Programación Neurolingüística ➢ Alto rendimiento de personal con la creación de incentivos ➢ Buenas prestaciones al personal	➢ Baja rentabilidad en algunos productos ➢ Desconocimiento y falta de aplicación de la. misión, visión y valores. ➢ No cuenta con capacidad de respuesta óptima ➢ Burocracia en algunos procesos. ➢ Falta de reconocimiento y motivación a los colaboradores de la empresa. ➢ Falta de flexibilidad hacia los empleados.
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
➢ Actualización de la normatividad NOM 188 ➢ Aumento de la competitividad de producción en empresas transnacionales ➢ Globalización ➢ Bajos costos de la competencia ➢ Actualización y/o renovación de registros ➢ Demandas legales de laboratorios innovadores ➢ Falta de rentabilidad en México para el corporativo de Canadá ➢ Obsolescencia de productos en el mercado de GI ➢ Emergencia sanitaria	➢ Crecimiento del mercado de medicamentos GI debido a vencimiento de patentes de medicamentos innovadores ➢ Implementación de puntos de venta ➢ Aumento de la productividad de GI ➢ Reconocimiento del consumidor de los medicamentos GI ➢ Mercado Amplio debido a bajo costo ➢ Ampliación de línea de negocio ➢ Ampliación de mercado por el seguro popular de productos GI ➢ Ampliación de mercado por el seguro popular de productos GI ➢ Ampliación de mercado a 3ª edad y de especialidad ➢ Apertura y demanda de medicamentos GI en Latinoamérica ➢ Medios de comunicación más avanzados para estrategias de marketing ➢ Aumento del mercado de tratamientos para enfermedades crónicas que ya produce la empresa.

Anexo tabla 9. DOFA Escenario Optimista

DEBILIDADES		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS PARA REDUCIR SU IMPACTO O SALIR DE LA AMENAZA
D1	Baja rentabilidad en algunos productos	5	Buscar un sector del mercado en el cual se obtener una rentabilidad del producto, y los que no mandar a maquilar para seguir vendiéndolo al sector que lo consuma pero así se aprovechara más el recurso y capacidad instalada para productos rentables.
D2	Desconocimiento y falta de aplicación de la misión, visión y valores	1	Impulsar al personal para que sean parte de la misión, la visión y los valores
D3	No cuenta con capacidad de respuesta óptima	1	Concientizar al personal en base a la Cultura Coaching de la correcta verificación en los procesos
D4	Burocracia en algunos procesos	5	Definir quienes son los responsables de los procesos y eliminar tanto papeleo en algunas partes delegando esa responsabilidad a los mismos
D5	Falta de reconocimiento y motivación a los colaboradores de la empresa	1	Cumplimiento de metas de producción para eliminar días de trabajo.
D6	Falta de flexibilidad hacia los empleados	1	Reestructurar políticas de recursos humanos que permitan a los empleados sindicalizados mas beneficios y oportunidades.
TOTAL		**14**	

Anexo tabla 10. Escenario Optimista (Debilidades)

AMENAZAS		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS PARA REDUCIR SU IMPACTO O SALIR DE LA AMENAZA
A1	Actualización de los artículos 168 y 170 del reglamento de insumos para la salud.	5	Cumplir los lineamientos planteados dicho reglamento
A2	Aumento de la competitividad de producción en empresas trasnacionales	5	Mejorar la calidad de los productos para que el cliente continúe con nosotros.
A3	Globalización	10	Estar pendiente de nuevos cambios a nivel mundial para saber como actuar y el plan a seguir.
A4	Bajos costos de la competencia	5	Mantener nuestros costos con la mayor calidad posible
A5	Actualización y/o renovación de registros	1	Identificar puntos críticos y darles seguimiento correspondiente
A6	Demandas legales de laboratorios innovadores	1	Tener toda la documentación y requisitos necesarios completamente archivada
A7	Falta de rentabilidad en México para el corporativo de Canadá	1	Toma de decisiones y generar nuevos proyectos
A8	Obsolescencia de productos en el mercado de GI	5	Actualizar los estudios de mercado para saber en qué momento se debe cambiar o retirar del mercado algún producto
A9	Emergencia sanitaria	10	Preparar al personal para situaciones imprevistas o de emergencia.
TOTAL		**43**	

Anexo tabla 11. Escenario Optimista (Amenazas)

OPORTUNIDADES		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
O1	Crecimiento del mercado de medicamentos GI debido a vencimiento de patentes de medicamentos innovadores	5	Informarse y anticiparse al momento en que se termine una patente
O2	Implementación de puntos de venta	5	Generar farmacias que contengan precios accesible y promociones
O3	Aumento de la productividad de GI	10	Buscar mejora tanto la calidad de nuestros procesos como de los productivos
O4	Reconocimiento del consumidor de los medicamentos GI	5	Por medio de una campaña publicitaria acerca del costo de nuestros productos, así como de su calidad
O5	Mercado amplio debido a bajo costo	1	Realizar promociones y manteniendo nuestros bajos costos
O6	Ampliación de línea de negocio	1	Conseguir patentes de productos vencidos, así como de desarrollar nuevos productos
O7	Ampliación de mercado por el seguro popular de productos GI	5	Mantener la calidad y tempo de respuesta en licitaciones del Seguro Popular
O8	Ampliación de mercado a 3ª edad y de especialidad	5	Campañas altruistas para personas de la 3ª edad, para mantener este mercado
O9	Apertura y demanda de medicamentos GI en Latinoamérica	5	Mantener relaciones internacionales con el sector público y privado para demostrar la calidad de nuestros productos
O10	Medios de comunicación más avanzados para estrategias de marketing	5	Invertir en más tiempo de publicidad en medios de comunicación.
O11	Aumento del mercado de tratamientos para enfermedades crónicas que ya produce la empresa	10	Tener un listado de clientes de este mercado y mantenerlo apoyarnos de ellos para obtener mayor fuerza en el mercado
TOTAL		**57**	

Anexo tabla 12. Escenario Optimista (Oportunidades)

FORTALEZAS		PONDE-RACIÓN	TÁCTICA ACCIONES ESPECÍFICAS PARA MANTENER O IMPULSAR LAS FORTALEZAS
F1	Tecnología de información de punta	5	Mantenernos actualizados y ofrecer cursos a todo el personal para aprovechar este recurso al máximo
F2	Amplio portafolio de productos	1	Continuar con la investigación y desarrollo de nuevos productos y contar con la gente más especializada en esta área
F3	Apoyo para el desarrollo intelectual a empleados de confianza	1	Mantener una constante capacitación
F4	Respaldo corporativo	1	Mostrar proyectos innovadores para continuar con el apoyo del Corporativo de Canadá
F5	Capacidad instalada en área de investigación y desarrollo	1	Contar con un presupuesto especifico para esta área
F6	Empleados comprometidos	5	Seguir reconociendo el compromiso por medio de cupones de descuento
F7	Empresa pionera en el desarrollo de GI	5	Mantener el prestigio con forme a la calidad de nuestros productos
F8	Experiencia de la producción y la comercialización de GI	1	Enfocarnos en la comercialización de nuestros productos en base a la experiencia adquirida durante todos estos años
F9	Reconocimiento de Marca	5	Mejorar la presentación de nuestros productos, manteniendo la calidad que nos ha reconocido
F10	Presencia en Latinoamérica	1	Promover y expandir el mercado a nivel internacional
F11	Empresa estable	5	Impulsar al personal a adoptar un cambio de mentalidad, en base a la Cultura Coaching.
F12	Flexibilidad de acuerdo a la instalación (capacidad de adaptación inmediata)	1	Conservando nuestras instalaciones y mejorando la presentación de estas.
F13	Plan marketing para atacar el mercado GI	1	Continuar atacando y mejorando los planes publicitarios.
F14	Implementación de la cultura coaching	10	Dar seguimiento y mantener la cultura Coaching a todo el personal
F15	Creación de forecast (pronóstico de ventas) real	1	Seguir mejorando nuestro pronóstico de ventas registrándolo por medio detecnología de

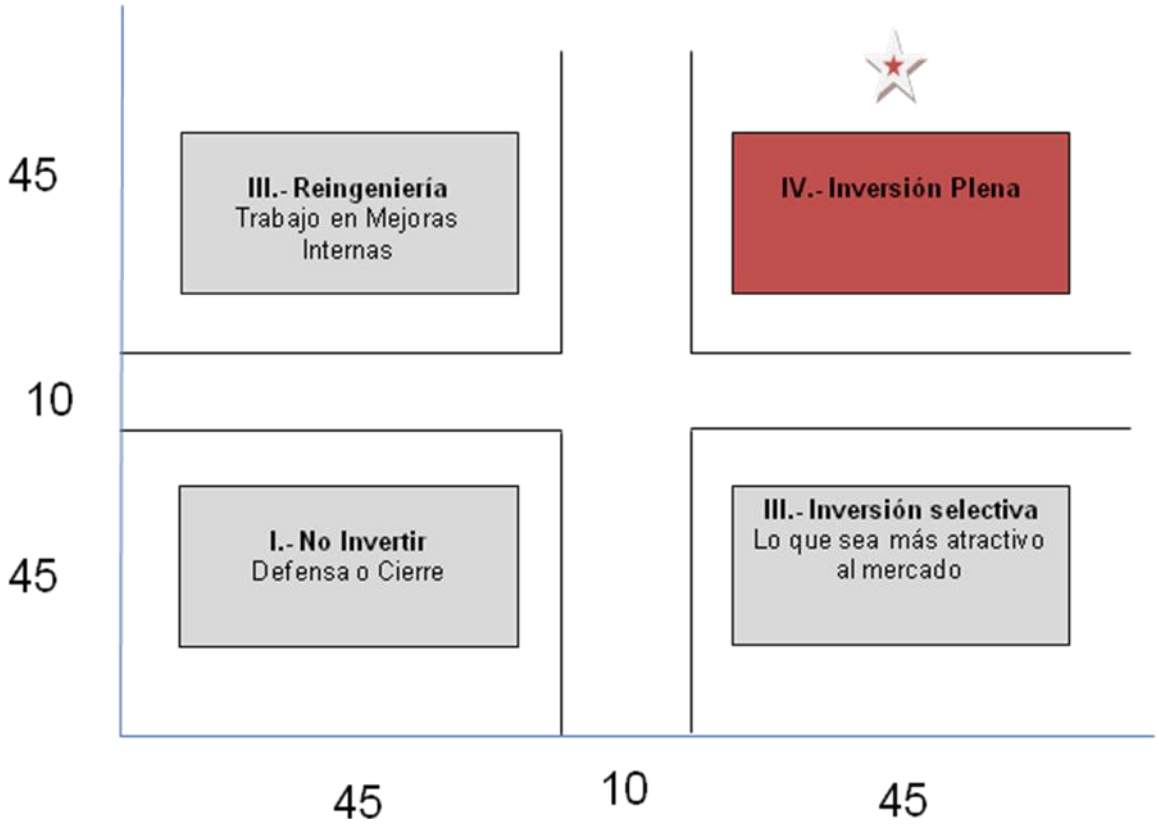
			información.
F16	Aplicación de Programación Neurolingüística	10	Continuar con dinámicas que arrojen resultados en factores importantes de integración
F17	Alto rendimiento de personal con la creación de incentivos	1	Mantener nuestros incentivos y tener un plan de desarrollo personal para los trabajadores
F18	Buenas prestaciones al personal	10	Facilitar de una manera más sencilla el trámite de estas.
TOTAL		**65**	

Anexo tabla 13. Escenario Optimista (Fortalezas)

MATRIZ DE INVERSIÓN.

SUSTITUCIÓN

PI = F + D	PI = F + D	AE = O + A	AE = O + A
100 = F + 14	100 = 65 + D	100 = O + 43	100 = 57 + A
100 – 14 = F	100 – 65 = F	100 – 43 = O	100 – 57 = A
F = 86	D = 35	O = 57	A = 43



Anexo tabla 14. Matriz de Inversión Escenario Optimista

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA OPTIMISTA.

COMPARACIÓN CON COMPETENCIA

No.	FACTOR	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA
1	Precio	0.15	3	0.1	2	0.05	1
2	Calidad	0.25	3	0.166	2	0.083	1
3	Tiempo de Entrega	0.10	3	0.066	2	0.033	1
4	Aceptación como GI	0.10	3	0.066	2	0.033	1
5	Publicidad	0.15	3	0.1	2	0.05	1
6	Flexibilidad	0.10	3	0.066	2	0.033	1
7	Tecnología	0.10	3	0.066	2	0.033	1
8	Variedad de Productos	0.05	3	0.033	2	0.016	1
TOTAL		1.0					

Anexo tabla 15. Matriz de la Competencia Escenario Optimista (Empresa)

ESCALA

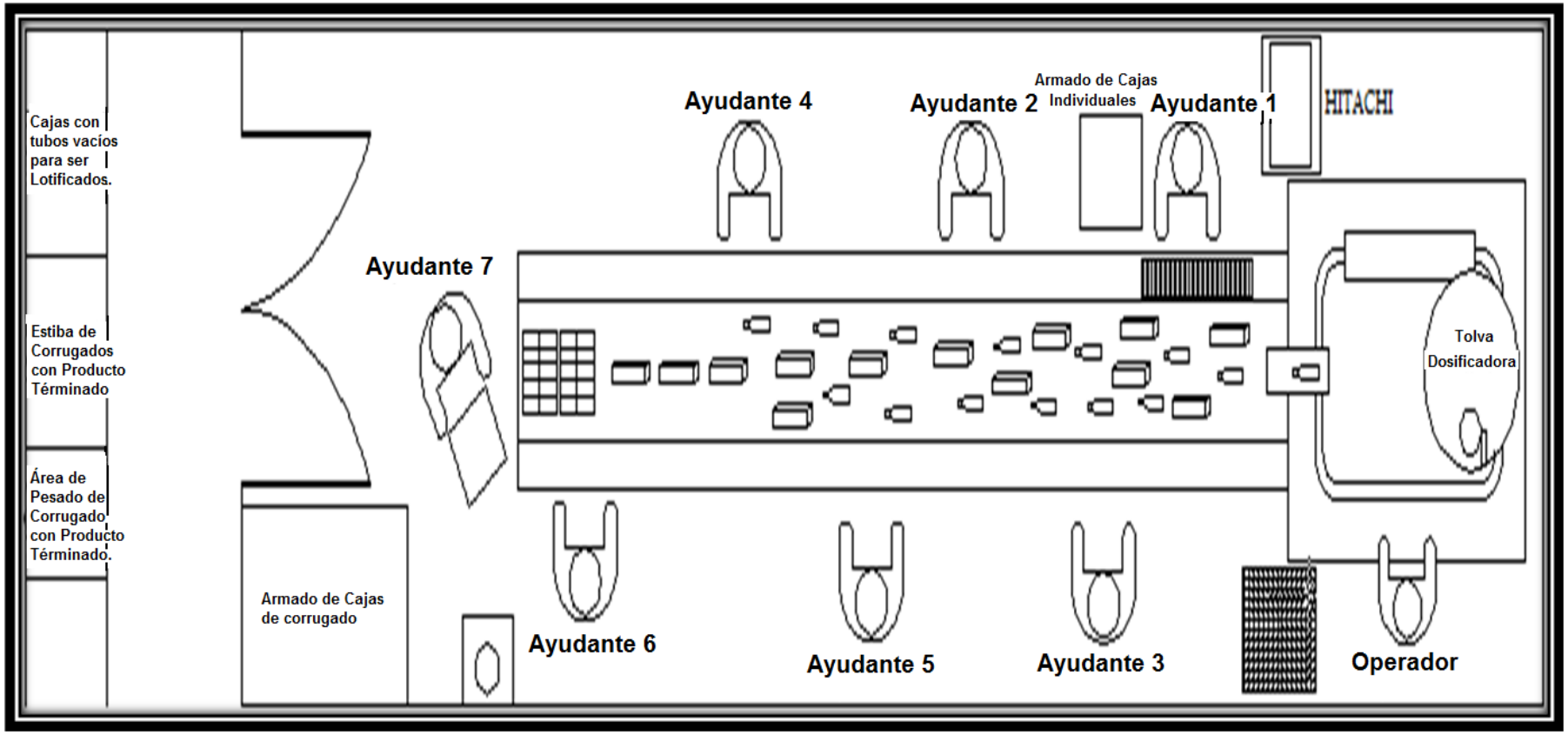
3	Mejor / Competencia
2	Igual / Competencia
1	Peor / Competencia

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

FACTORES	EMPRESA LABORATORIO DANAM S.A. de C.V.		COMPETENCIA "BRULUARD SA. de C.V."		COMPETENCIA "ARLEX DE MEXICO, S.A de C.V."		COMPETENCIA "RANDALL LABORATORIES, S.A. de C.V."	
	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR	ESCALA	VALOR
Precio	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.10
Calidad	3	0.25	3	0.25	2	0.166	1	0.083
Tiempo de Entrega	3	0.10	3	0.10	3	0.1	2	0.066
Aceptación como GI	2	0.066	2	0.066	1	0.033	2	0.066
Publicidad	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05
Flexibilidad	3	0.1	2	0.066	2	0.066	2	0.066
Tecnología	3	0.1	2	0.066	3	0.1	2	0.066
Variedad de Productos	3	0.05	3	0.05	3	0.05	1	0.016
TOTAL		0.916		0.748		0.715		0.513

Anexo tabla 16. Matriz de la Competencia Escenario Optimista (Comparación con otras empresas)

ANEXO 4 PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE LA LINEA.



Anexo tabla 17. Plano de Distribución de la línea

ANEXO 5 CUESTIONARIO (SUPERVISORES)

EVALUACIÓN SUPERVISORES					
SEXO: F M	EDAD:	_____ AÑOS			
ANTIGÜEDAD:	DE 0 A 1 AÑO	DE 1 A 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS		
Instrucciones.- Esta es una encuesta que nos ayuda en conjunto con otras herramientas a identificar los valores y estilo de liderazgo que refleja con su conducta; la encuesta es totalmente confidencial y la información recabada será utilizada únicamente con fines escolares, por lo que le pedimos contestarla con toda libertad.					
Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa					
Soy claro al momento de dar indicaciones					
Trato bien, con amabilidad a mis colaboradores					
Fomento el trabajo en equipo para el logro de objetivos					
Mi trabajo es rutinario					
Me adapto con facilidad al cambio en caso de ser necesario					
Me siento realizado en mi trabajo					
Soy equitativo (no tengo preferencias) en cuanto a mis colaboradores					
Estoy preparado para enfrentar situaciones imprevistas (contingencia)					
Impulso a mis colaboradores a tomar decisiones					
Realizó mi trabajo con calidad en beneficio para todos					
Considero que tengo una comunicación adecuada con mis colaboradores					
Considero que soy una persona congruente con los valores que marca la empresa					
Acepto retroalimentación respecto a la forma de realizar mis actividades					
Considero que tengo autonomía en mi trabajo					
Soy autoritario					
Resuelvo con facilidad conflictos entre colaboradores					
Muestro respeto al indicar las labores a realizar durante la jornada de trabajo					
Tomo en cuenta las iniciativas personales de mis colaboradores					
Soy participativo					
Reconozco el desempeño laboral de mis colaboradores					

Anexo tabla 18. Cuestionario (Supervisores)

ANEXO 6 CUESTIONARIO (OPERATIVOS)

EVALUACIÓN OPERADORES					
SEXO: F M	EDAD:	_____ AÑOS			
ANTIGÜEDAD:	DE 0 A 1 AÑO ____	DE 1 A 5 AÑOS ___	MÁS DE 5 AÑOS ___		
Instrucciones.- Esta es una encuesta que nos ayuda en conjunto con otras herramientas a identificar los valores y estilo de liderazgo que refleja con su conducta; la encuesta es totalmente confidencial y la información recabada será utilizada únicamente con fines escolares, por lo que le pedimos contestarla con toda libertad.					
Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa					
Mi jefe es claro al momento de dar indicaciones					
Considero que mi jefe me trata bien, con amabilidad					
Mi jefe fomenta el trabajo en equipo para el logro de objetivos					
Mi trabajo es rutinario					
Considero que mi jefe tiene la habilidad de adaptarse al cambio si fuera necesario					
Me siento realizado en mi trabajo					
Pienso que mi jefe es equitativo (no tiene preferencias) en cuanto a sus colaboradores					
Mi jefe está preparado para enfrentar situaciones imprevistas (contingencia)					
Me motiva a tomar decisiones					
Pienso que mi jefe realiza su trabajo con calidad en beneficio para todos					
Mi jefe es autoritario					
Considero que mi jefe es una persona congruente con los valores que marca la empresa					
Mi jefe acepta comentarios respecto a la forma de realizar sus actividades					
Considero que tengo autonomía en mi trabajo					
Mi jefe es participativo					
Mi jefe muestra respeto al indicarme las labores a realizar durante la jornada de trabajo					
Considero que tengo una comunicación adecuada con mi jefe					
Mi jefe toma en cuenta mis iniciativas personales					
Considero que mi jefe resuelve con facilidad conflictos entre colaboradores					
Mi jefe reconoce mi desempeño laboral					

Anexo tabla 18. Cuestionario (Supervisores)

ANEXO 7 TABULACIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
SEXO	M	F	F	F	F	M	F	F	M	F	F	F	F	F	F	F	F	M	F	F	F	F	M	M	F
ANTIGÜEDAD	1 a 5 años	0 a 1 años	0 a 1 años	0 a 1 años	1 a 5 años	1 a 5 años	mas de 5	mas de 5	0 a 1 años	mas de 5	mas de 5	1 a 5 años	mas de 5	0 a 1 años	mas de 5	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	mas de 5	mas de 5	mas de 5	1 a 5 años	1 a 5 años	0 a 1 años
EDAD	25	20	35	30	35	41	29	37	20	34	43	27	45	22	42	42	31	25	29	40	49	43	29	32	24
PREGUNTA																									
1	5	4	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3
2	5	5	5	5	3	2	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2
3	5	5	5	1	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3
4	4	4	2	3	3	2	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	2	5	5	5	4	4	1	3	2
5	4	3	3	5	2	2	5	3	4	3	2	2	2	4	3	3	4	3	4	1	3	2	4	4	3
6	5	4	5	4	3	1	3	2	5	5	3	2	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	5	4	2
7	4	4	4	4	4	1	5	3	5	4	3	3	3	3	4	2	3	5	4	5	5	4	4	4	4
8	3	4	5	1	3	1	4	4	5	3	4	3	3	1	3	4	3	4	4	4	2	4	5	4	3
9	4	3	5	5	3	1	4	2	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	2	3	4	3	2
10	5	4	5	3	4	1	3	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4
11	4	4	4	3	3	1	3	3	5	5	4	4	3	4	5	2	4	5	5	5	3	4	4	3	4
12	4	2	1	5	2	1	4	4	5	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	1	4	4	4	3	5
13	4	4	4	4	2	1	3	3	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	1	4	2	4	5	4	3
14	4	4	4	4	3	1	3	4	5	4	4	5	3	2	5	2	3	3	3	5	2	4	5	4	1
15	4	4	4	3	2	1	4	3	4	5	3	3	4	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3
16	3	4	4	4	2	2	3	2	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4
17	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3
18	5	4	4	1	3	1	5	2	5	3	3	4	4	2	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4
19	4	4	4	4	2	1	3	2	4	3	3	3	3	2	5	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4
20	4	4	4	4	2	1	3	2	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	2
21	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	5	3	4	5	3	4
Promedio	4.1	3.9	4.0	3.5	2.8	1.6	3.7	3.0	4.6	4.0	3.5	3.6	3.3	3.1	3.8	3.3	3.5	4.3	4.0	4.2	3.1	3.9	4.4	3.7	3.1

Anexo tabla 19. Captura de datos (Operadores)

27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
F	M	F	F	F	M	F	F	F	M	M	M	M	F	F	F	M	F	F	M	F	M	F	F	M	M
0 a 1 años	0 a 1 años	mas de 5	mas de 5	0 a 1 años	mas de 5	1 a 5 años	0 a 1 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	1 a 5 años	mas de 5	0 a 1 años	0 a 1 años	mas de 5	1 a 5 años
21	28	27	35	26	50	28	24	36	40	30	29	33	37	25	26	26	32	30	32	43	34	26	30	35	28
5	3	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	2	3	4	5
5	2	2	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
5	2	3	4	4	3	5	4	5	5	2	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3
5	3	2	4	3	3	5	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3
5	2	2	2	1	3	4	4	4	5	3	1	1	5	4	2	4	4	4	5	3	4	4	4	2	3
5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	2	1	5	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4
5	4	4	5	5	3	3	3	5	4	3	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	5
5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3
5	4	2	5	4	3	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	3	4	3	5	3	4
5	5	2	5	3	3	4	5	5	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	5	2	3
5	3	4	5	4	3	5	5	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4
1	3	4	2	4	3	3	1	1	2	3	4	1	3	3	5	4	5	1	4	1	2	4	4	3	4
5	3	2	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3
5	2	2	5	5	3	5	5	5	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
4	4	2	3	5	3	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	3
5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	2	4	5	5
5	2	2	4	4	3	3	5	5	4	3	5	5	3	5	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4
5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	4
5	4	3	5	4	3	5	3	5	3	3	3	5	3	4	3	3	5	4	5	4	4	3	3	4	5
5	2	2	4	2	3	4	5	5	4	3	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
5	3	3	5	5	3	5	5	3	3	3	2	5	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4.8	3.1	2.7	4.1	3.9	3.0	4.1	4.1	4.3	3.6	3.0	3.1	3.9	3.2	3.9	3.7	3.7	4.0	3.6	4.5	3.7	3.7	3.4	3.9	3.1	3.9

Anexo tabla 20. Captura de datos (Operadores)

Valores	4.0	4.0	4.0	3.3	3.0	2.0	3.7	3.3	5.0	4.7	4.0	4.3	3.3	3.7	4.7	3.3	4.0	5.0	3.3	4.3	2.7	4.0	4.7	3.7	3.3
Trabajo en Equipo	3.7	4.0	3.7	2.7	2.7	1.3	3.3	3.0	5.0	3.7	4.0	3.3	3.0	2.7	3.7	3.7	2.7	4.3	4.0	4.7	3.0	3.7	3.7	3.3	2.3
Resistencia al Cambio	4.5	3.5	5.0	4.5	3.0	1.0	3.5	2.0	4.5	5.0	3.5	3.0	4.0	4.0	4.0	3.5	3.5	5.0	3.5	4.5	2.5	3.5	4.5	3.5	2.0
Liderazgo	4.0	3.8	3.5	3.5	2.3	2.0	3.5	2.8	4.5	4.0	3.5	3.5	3.5	3.3	4.3	3.3	3.8	4.3	4.0	3.5	3.3	4.0	4.5	3.8	4.0
Comunicación	4.7	4.3	4.3	3.3	3.0	1.3	4.3	3.3	5.0	3.7	3.7	4.3	3.7	2.7	3.7	3.3	3.7	4.0	4.0	4.7	3.0	4.0	5.0	3.7	2.3
Clima Laboral	4.3	4.0	4.3	3.7	3.3	1.3	4.0	3.3	4.3	4.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	2.7	3.0	4.3	4.0	4.7	4.3	4.3	4.0	4.0	3.3
Motivación	4.0	3.7	4.0	3.7	2.7	2.0	3.7	3.3	4.0	3.3	2.7	3.0	2.3	2.7	3.0	3.7	4.0	3.7	4.7	3.7	3.0	3.3	4.7	3.7	3.7

Anexo tabla 21. Promedios por Variables (Operadores)

Valores	5.0	2.7	2.7	4.3	4.0	3.0	4.0	5.0	4.3	3.7	3.0	3.3	4.0	3.0	4.0	3.7	3.7	4.3	4.3	5.0	4.3	4.3	3.7	4.0	3.3	3.7
Trabajo en Equipo	5.0	2.7	2.3	3.7	3.0	3.0	4.3	4.0	4.3	4.0	3.0	3.0	4.3	3.0	4.0	3.7	3.7	3.3	3.0	4.0	3.7	3.7	3.0	3.3	2.3	3.3
Resistencia al Cambio	5.0	4.0	2.5	5.0	4.0	3.0	4.0	5.0	4.5	3.0	2.5	2.0	4.0	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.5	4.5	3.5	3.5	3.5	4.5	3.0	4.0
Liderazgo	4.0	3.3	3.3	3.8	4.0	3.0	4.3	3.3	4.0	3.5	2.8	4.0	3.5	3.3	3.8	3.8	3.5	4.0	3.5	4.5	3.5	3.8	3.3	3.8	3.8	4.3
Comunicación	5.0	2.7	2.3	4.3	4.3	3.0	4.0	4.3	4.3	3.3	3.0	3.0	4.0	3.3	4.3	3.7	3.7	4.3	3.3	4.0	3.7	3.0	4.0	3.7	3.0	4.0
Clima Laboral	4.7	3.7	3.3	4.3	5.0	3.0	4.0	3.3	4.7	4.0	3.3	4.3	4.3	3.3	3.3	4.0	3.7	4.3	3.7	5.0	4.0	3.0	2.7	3.7	3.7	4.3
Motivación	5.0	3.3	2.3	4.0	3.0	3.0	4.3	4.7	4.0	3.7	3.0	1.7	3.3	3.7	4.0	3.0	3.7	3.7	3.7	4.7	3.3	4.3	4.0	4.3	2.7	3.3

Anexo tabla 22. Promedio por Variables (Operadores)

		Promedios por Antigüedad			Promedios por Edad		
PREGUNTA	**PROMEDIO**	0 a 1 años	1 a 5 años	más de 5	20 - 29 años	30 - 39 años	40 - 50 años
1	4.1	3.6	4.3	4.1	4.0	4.3	4.1
2	3.9	3.8	3.8	3.7	4.0	3.8	3.7
3	4.0	3.5	4.2	3.8	4.1	3.9	4.0
4	3.5	3.1	3.6	3.6	3.5	3.3	3.8
5	3.2	3.2	3.3	2.7	3.3	3.4	2.8
6	3.6	3.8	3.5	3.5	3.7	3.7	3.3
7	3.9	3.7	3.8	3.9	4.0	3.9	3.6
8	3.4	3.2	3.5	3.4	3.5	3.3	3.4
9	3.8	3.8	3.7	3.7	3.9	3.9	3.3
10	3.7	3.8	3.7	3.5	3.9	3.9	3.2
11	3.8	3.8	3.7	3.8	4.0	3.9	3.4
12	3.0	3.0	2.9	3.1	3.5	2.7	2.6
13	3.6	3.5	3.7	3.4	3.7	3.8	3.3
14	3.6	3.5	3.6	3.6	3.7	3.8	3.3
15	3.4	3.3	3.3	3.3	3.6	3.4	2.9
16	3.8	3.7	3.7	3.8	3.9	3.8	3.8
17	4.1	3.6	4.2	3.9	4.0	4.1	4.0
18	3.7	3.3	3.8	3.4	4.0	3.4	3.4
19	3.7	3.4	3.8	3.5	3.7	3.8	3.3
20	3.5	3.3	3.5	3.3	3.6	3.5	3.3
21	3.7	3.6	3.7	3.5	3.8	3.7	3.5
Promedio		3.5	3.7	3.5	3.8	3.7	3.4

Anexo tabla 23. Promedios por datos demográficos

		Promedios por Antigüedad			Promedios por Edad		
PREGUNTA	**PROMEDIO**	0 a 1 años	1 a 5 años	más de 5	20 - 29 años	30 - 39 años	40 - 50 años
Valores	3.8	3.5	3.2	3.2	3.9	3.9	3.6
Trabajo en Equipo	3.5	3.7	3.3	3.3	3.6	3.4	3.5
Resistencia al Cambio	3.7	3.2	3.0	3.0	3.8	3.8	3.3
Liderazgo	3.6	3.8	3.6	3.2	3.8	3.6	3.4
Comunicación	3.7	3.4	3.3	3.2	3.9	3.7	3.4
Clima Laboral	3.8	3.5	3.2	3.1	3.9	3.9	3.5
Motivación	3.5	3.5	3.5	3.3	3.6	3.7	3.1

Anexo tabla 24. Promedios de datos demográficos por variable

	1	2	3	4	5	**PROMEDIO**
SEXO	M	M	M	M	M	
ANTIGÜEDAD	más de 5	más de 5	1 - 5 años	1 - 5años	1 - 5 años	
EDAD	32	29	28	27	35	
PREGUNTA						
1	5	5	4	3	4	4.2
2	4	5	4	4	4	4.2
3	5	5	5	4	4	4.6
4	4	5	5	4	5	4.6
5	5	1	1	5	1	2.6
6	4	4	5	2	5	4
7	5	5	3	2	4	3.8
8	4	5	4	3	4	4
9	5	5	3	4	4	4.2
10	4	5	4	4	4	4.2
11	5	5	4	4	4	4.4
12	4	5	3	4	4	4
13	5	5	3	3	5	4.2
14	4	5	4	2	5	4
15	5	5	4	4	5	4.6
16	4	1	2	4	2	2.6
17	5	5	3	4	5	4.4
18	4	5	5	5	5	4.8
19	5	5	4	3	5	4.4
20	4	5	4	4	5	4.4
21	5	5	5	4	4	4.6
Promedio	4.5	4.6	3.8	3.6	4.2	4.1
Valores	5.0	5.0	3.3	3.7	4.7	4.3
Trabajo en Equipo	5.0	4.3	3.7	4.7	4.7	4.3
Resistencia al Cambio	4.5	4.5	4.0	3.0	4.5	4.1
Liderazgo	4.5	4.0	3.5	3.8	3.8	3.9
Comunicación	4.0	5.0	4.3	3.7	4.7	4.3
Clima Laboral	5.0	5.0	3.7	3.0	4.3	4.2
Motivación	4.7	3.7	3.3	4.3	3.0	3.8

Anexo tabla 25. Recopilación de datos y promedios por variable (Supervisores)

		Promedios por Antigüedad		Promedios por Edad	
PREGUNTA	**PROMEDIO**	1 a 5 años	más de 5	20 - 29 años	30 - 39 años
1	4.2	3.7	5	4	4.5
2	4.2	4.0	4.5	4.3	4
3	4.6	4.3	5	4.7	4.5
4	4.6	4.7	4.5	4.7	4.5
5	2.6	2.3	3	2.3	3
6	4	4.0	4	3.7	4.5
7	3.8	3.0	5	3.3	4.5
8	4	3.7	4.5	4	4
9	4.2	3.7	5	4	4.5
10	4.2	4.0	4.5	4.3	4
11	4.4	4.0	5	4.3	4.5
12	4	3.7	4.5	4	4
13	4.2	3.7	5	3.7	5
14	4	3.7	4.5	3.7	4.5
15	4.6	4.3	5	4.3	5
16	2.6	2.7	2.5	2.3	3
17	4.4	4.0	5	4	5
18	4.8	5.0	4.5	5	4.5
19	4.4	4.0	5	4	5
20	4.4	4.3	4.5	4.3	4.5
21	4.6	4.3	5	4.7	4.5
Promedio		3.9	4.5	4.0	4.4
Valores	4.3	3.9	5	4	4.8
Trabajo en Equipo	4.3	4.3	4.7	4.2	4.8
Resistencia al Cambio	4.1	3.8	4.5	3.8	4.5
Liderazgo	3.9	3.7	4.3	3.8	4.1
Comunicación	4.3	4.2	4.5	4.3	4.3
Clima Laboral	4.2	3.7	5	3.9	4.7
Motivación	3.8	3.6	4.2	3.8	3.8

Anexo tabla 26. Promedios por preguntas de datos demográficos y Variables (Supervisores)

ANEXO 8 CUESTIONARIO PERCEPCIÓN SENSORIAL

Nombre:
Edad:

TEST DE PREFERENCIA CEREBRAL ORIENTADA A LA PERCEPCIÓN SENSORIAL
Instrucciones: lee cuidadosamente cada una de los siguientes enunciados y encierra en un círculo la respuesta que mas se ajuste a tu personalidad.

1. Preferiría hacer este ejercicio:
a) Por escrito
b) Oralmente
c) Realizando tareas

2. Me gustaría que me regalaran algo que fuera:
a) Bonito
b) Sonoro
c) Útil

3. Lo que me cuesta menos recordar de las personas es:
a) La fisonomía
b) La voz
c) Los Gestos

4. Aprendo más fácilmente:
a) Leyendo
b) Escuchando
c) Haciendo

5. Actividades que más me motivan:
a) Fotografía, Pintura.
b) Música, Charlas.
c) Escultura, Danza.

6. La mayoría de las veces prefiero:
a) Observar
b) Oír
c) Hacer

7. Al pensar en una película recuerdo:
a) Escenas
b) Diálogos
c) Sensaciones

8. En vacaciones, lo que más me gusta es:
a) Conocer nuevos lugares
b) Descansar
c) Participar en actividades

9. En Vacaciones lo que más valoro de las personas es:
a) La apariencia
b) Lo que dicen
c) Lo que hacen

10. e doy cuenta que le gusto a alguien:
a) Por la manera en que me mira
b) Por la manera en la que me habla
c) Por sus actitudes

11. Mi automóvil preferido tiene que ser sobre todo:
a) Bonito
b) Silencioso
c) Cómodo

12. Cuando voy a comprar algo, procuro:
a) Observar bien el producto
b) Escuchar al vendedor
c) Probarlo

13. Tomo decisiones, básicamente, según:
a) Lo que veo
b) Lo que oigo
c) Lo que siento

14. En exceso lo que mas me molesta es:
a) La luz
b) Lo que oigo
c) Las aglomeraciones

15. lo que más me gusta en un restaurante es:
a) El ambiente
b) La conversación
c) La comida

16. En un espectáculo, valoro más:
a) La iluminación
b) La música
c) La interpretación

17. Mientras espero a alguien:
a) Observo el ambiente
b) Escucho las conversaciones
c) Me pongo a andar moviendo las manos.

18. Me entusiasma que:
a) Me muestren cosas
b) Me hablen
c) Me inviten a participar

19. Cuando consuelo a alguien procuro:
a) Señalarle un camino
b) Darle palabras de ánimo
c) Abrazarlo

20. Lo que me gusta más es:
a) Ir al cine
b) Asistir a una conferencia
c) Practicar deportes

TOTALES	A		B		C	

Anexo tabla 27. Cuestionario Percepción Sensorial

ANEXO 9 HERRAMIENTA VISUAL DE LAS SESIONES COACHING (SESIÓN 1)

Anexo tabla 28. Diapositiva 1 Herramienta visual para aplicación del Coaching

Anexo tabla 29. Diapositiva 2 Herramienta visual para aplicación del Coaching

Objetivo General

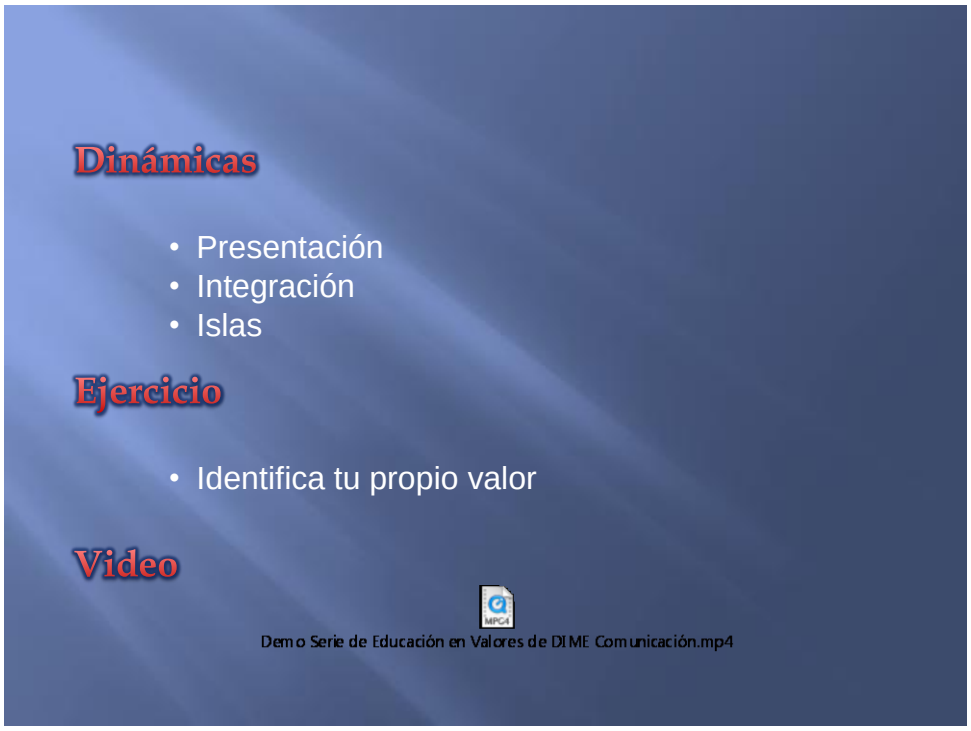
Implementar la cultura coaching a nivel estratégico y táctico en el departamento de producción de Laboratorio Farmacéutico Danam México, S.A de C.V., para potencializar e incrementar las capacidades del recurso humano, romper paradigmas y generar una nueva cultura empresarial; enseñándolos a transmitirla, permitiendo un crecimiento constante, incorporando a las demás áreas de la empresa vía imitación al ver los resultados obtenidos.

Anexo tabla 30. Diapositiva 3 Herramienta visual para aplicación del Coaching

Valores

"Un valor es algo que perfecciona al que lo posee, es algo valioso que lo enriquece, afecta su conducta, modela sus ideas e intereses y condiciona sus sentimientos. El hombre lo busca porque para él representa algo que lo va a hacer mejor o le va a dar más. Cada hombre tiene su propio orden de valores dependiendo de lo que quiera hacer en su vida. Todo lo que lo acerque a esta meta va a ser valioso para él, y rechazará todo lo que lo aleje de su fin".

Anexo tabla 31. Diapositiva 4 Herramienta visual para aplicación del Coaching



Anexo tabla 32. Diapositiva 5 Herramienta visual para aplicación del Coaching

ANEXO 10 CARTA DESCRIPTIVA

LABORATORIO DANAM

CARTA DESCRIPTIVA.

CURSO:	COACHING PARA POTENCIALIZAR CAPACIDADES	**INSTRUCTOR**	COACH
SESÍON:	**Tema: PRESENTACION**	**COORDINADOR**	ALDO, ANGÉLICA, ARTURO, DIANA, MARCOS
PARTICIPANTES:	6		

SUBTEMA	OBJETIVOS	CONTENIDO TEMATICO	RESPONSABLE	TECNICA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO EST.	Observaciones

Anexo tabla 33. Formato Carta Descriptiva

ANEXO 11 EJEMPLO DE CARTA DESCRIPTIVA POR SESIÓN

LABORATORIO DANAM

CARTA DESCRIPTIVA.

CURSO:	COACHING PARA POTENCIALIZAR CAPACIDADES			**INSTRUCTOR**	COACH	
SESÍON:	**Tema: SESION 14. COACHING**			**COORDINADOR**	ALDO, ANGÉLICA, ARTURO, DIANA, MARCOS	
PARTICIPANTES:	6					
SUBTEMA	**OBJETIVOS**	**RESPONSABLE**	**TECNICA DIDÁCTICA**	**MATERIAL DIDÁCTICO**	**TIEMPO EST.**	**Observaciones**
HISTORIA DEL COACHING	Dar a conocer la historia del coaching, concientizar al trabajador de la importancia que se tiene de ver la forma en la cual se ha aplicado en diversas ocasiones	Coach	Explicativa	Tríptico, Rotafolio.	30 min	El Tutor Titular se apoya de su o sus compañeros tutores para resolver dudas al grupo.
DEFINICIONES COACHING	Conocer las definiciones reales del Coaching con ayuda de autores expertos en el tema	Coach	Explicativa y Participativa, individual y en grupo.	Tríptico, Rotafolio.	20 min	
IMPORTANCIA DEL COACHING	Concientizar a cada integrante de la importancia que existe de la aplicación de una nueva cultura.	Coach	Explicativa y Participativa, individual y en grupo.	Tríptico, Rotafolio.	20 min	
CARACTERISTICAS DEL COACHING	Saber cuáles son las diferentes características de la Cultura Coaching para conocer sus aplicaciones e importancia	Coach	Explicativa y Participativa, individual y en grupo.	Tríptico, Rotafolio.	1 hora	
ELEMENTOS DEL COACHING	Conocer las variables que existen en la Cultura Coaching para su aplicación	Coach	Explicativa y Participativa, individual y en grupo.	Tríptico, Rotafolio.	20 min	
DIFERENCIA ENTRE COACHING Y CAPACITACION	Conocer la diferencia que existe para saber el por que de la importancia de su implementación	Coach	Explicativa y Participativa, individual y en grupo.	Tríptico, Rotafolio.	20 min	
VIDEO	Usar videos sobre el tema que ayuden a un mejor entendimiento por parte de los participantes	Coach	Explicativa	Video, retroalimentación	10 min	
Total					3 horas	

Anexo tabla 34. Ejemplo de Formato Carta Descriptiva por Sesión

ANEXO 12 CARTA DESCRIPTIVA (DINÁMICAS)

CARTA DESCRIPTIVA DINÁMICAS

NOMBRE: PRESENTACIÓN

USOS:

- Ruptura de la tensión inicial
- Expresión de los sentimientos e ideas de los participantes
- Logro de un mayor conocimiento

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente

DURACIÓN:

- 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Treinta personas máximo

DISPOSICIÓN DEL GRUPO:

- Circular

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- Ninguna

DESARROLLO:

- Explicar la necesidad de un desarrollo interpersonal.
- Presentación de cada participante a través de cinco factores que lo caractericen y sus sentimientos actuales.
- Resumen de características comunes hecho por el instructor o por uno o dos participantes.
- Se comenta el ejercicio

CARTA DESCRIPTIVA DINÁMICAS

NOMBRE: COMO CONOCERSE EN TRIOS (Integración)

USOS:

- Crear un clima propicio para incrementar las relaciones interpersonales recién formadas.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficiente iluminado y amplio para que las ternas trabajen alejadas entre si y el ruido no las moleste.

DURACIÓN:

- 30 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado

DISPOSICIÓN DEL GRUPO:

- En ternas

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- Integrantes de las ternas no deben conocerse entre si

DESARROLLO:

- Los miembros de cada terna se llamarán: A, B y C.
- Durante tres minutos A le cuenta a B y a C tanto como desee de sí mismo.
- B repite el proceso.
- C repite el proceso.
- B y C durante tres minutos, repiten e infieren lo que oyeron decir de A.
- C y A repiten el proceso con B.
- B y A repiten el proceso con C.
- Al finalizar se comenta el ejercicio.

CARTA DESCRIPTIVA DINÁMICAS

NOMBRE: ISLAS

USOS:

- Analizar el manejo de los valores personales desde la propia historia o condicionamientos sociales.
- Lograr la manifestación de los valores personales.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio, iluminado y con mesas para que los participantes trabajen eficientemente.
- Papel y lápiz.
- Pizarrón.

DURACIÓN:

- 60 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO:

- En equipos de 3 a 6 personas, en círculos.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- El instructor narra la siguiente historia:

"Hay dos islas separadas por un mar lleno de tiburones. En la primera isla viven una muchacha de 22 años de edad y su mamá. En la segunda isla viven el novio de la muchacha y un amigo del novio. La única forma de pasar de una isla a otra es en una barca a cargo de un lanchero.
Un día que la muchacha quería ir a la otra isla para casarse con su novio, fue a ver al lanchero para que la llevara. El lanchero le dijo que con mucho gusto la llevaba con tal que tuviera relaciones sexuales con él.
La muchacha le contó a su mamá y le preguntó qué hacía.
La mamá le dijo: Hija, esta decisión te corresponde a ti, haz lo que creas conveniente.
La muchacha pagó el precio al lanchero y éste la llevó a la otra isla. Apenas llego ahí, la muchacha le contó todo al novio. Entonces éste le dijo: Así ya no me puedo casar contigo.
En este momento se acercó a la muchacha el amigo del novio y le dijo: Yo siempre te he querido mucho; me da tristeza que te hayas quedado así, cásate conmigo."

DESARROLLO:

- Cada persona debe identificarse con los personajes en orden jerárquico, es decir, el número 1 para aquel personaje con el que más se identifique, el 2 para aquél con el que coincida en segundo lugar y así sucesivamente.
- Se forman los equipos. Cada uno debe llegar a una sola escala de valores en la que todos estén de acuerdo explicando el porqué de la jerarquización.
- Se comparan las decisiones de cada persona y se evalúa la rigidez o flexibilidad de cada participante a lo largo del proceso.