



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS**

---

---

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

**“Análisis de la capacitación y ascensos a trabajadores  
en una farmacia de cadena en Cuernavaca”**

**T E S I S**

Que para obtener el Grado de LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presentan

**Javier Antúnez González**  
**Samantha Michell Vera Maldonado**

Director de Tesis  
Dr. Javier Neri Uribe

Revisores:  
Dra. Anabel Aldama Sánchez  
Dr. Felipe de Jesus Bonilla Sánchez  
Mtro. Miguel Ángel García Garnica  
Mtra. Tania Lizbeth Hernández Antonino  
Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes.

CUERNAVACA, MORELOS A 5 DE AGOSTO DE 2021



## **Agradecimientos**

Gracias a Dios y a la vida por permitirme estar aquí, demostrando en cada uno de mis pasos lo que soy y lo que puedo llegar a lograr, gracias a mis padres por todos sus esfuerzos y al hombre de mi vida que apoyaron cada decisión que tomé, les dedico mis éxitos y mis fracasos, porque gracias a eso hoy estoy cumpliendo el sueño más grande de mi vida culminar mis estudios con gran alegría, esfuerzo y satisfacción. Agradezco a cada uno de ustedes por ser partícipes en este camino. Gracias vida por permitirme estar aquí.

Todas las noches de grandes desvelos que por fin llegaron a rendir sus frutos. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a su cariño, apoyo y amor, lo complicado de cumplir esta meta se ha logrado.

Agradezco a todos mis maestros quienes forjaron a la gran profesional que seré, en especial al Dr. Javier Neri Uribe por sus grandes consejos para ser alumnos sobresalientes y siempre brindarnos su conocimiento, pero sobre todo su apoyo incondicional y sincero hacia nosotros sus alumnos. Gracias vida por permitirme estar aquí, mis especiales agradecimientos a todos ustedes.

*Samantha Michell Vera Maldonado*

Sirva este pequeño y breve espacio, para expresar mi más sincero agradecimiento infinito a mis padres al Sr. Francisco Javier y la Sra. María Leonor que día a día me apoyaron en mi formación como profesional y como persona, agradezco sus consejos y su cariño que siempre me han brindado, han sido los promotores de mis sueños, muchos de los logros se los debo a ustedes.

Gracias a todos los profesores que tuve durante todo el curso, les debo mis conocimientos y mi formación como profesional. Mis especiales agradecimientos al Dr. Arturo Sotelo, quien ya no está con nosotros, que detrás de ese profesor estricto y duro se encontraba una persona noble y comprensiva y llena de sabiduría, al Dr. Neri por confiar en mi para realizar este

proyecto, por haber sido muy paciente y su constante apoyo y orientación para realizar esta tesis.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, a todas las personas, amigos y amigas que me apoyaron a seguir y creyeron en mí en la culminación de esta etapa.

*Javier Antúnez González*

# Índice

<b>Introducción a la tesis</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1. Análisis de la capacitación en ascensos a trabajadores en las cadenas farmacéuticas de Cuernavaca, Morelos.</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Objetivos de investigación</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Preguntas de investigación</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>9</b>
<b>1.5 Viabilidad de la investigación</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 2. Marco Teórico- Conceptual- Referencia</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Conceptos de Capacitación</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Conceptos de ascenso</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Teorías de capacitación</b>	<b>14</b>
<b>2.3.1 Teoría de Pérez, Pineda y Arango (2011)</b>	<b>14</b>
2.3.2 Guiñazú (2004)	15
<b>2.4 Teorías de ascensos laborales</b>	<b>17</b>
2.4.1 Teoría de Peter y Hull (1960)	17
<b>2.5 Estudios Referenciales</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo 3. Marco metodológico</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Objetivos de la investigación</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Preguntas de la investigación</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Hipótesis de estudio</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Enfoque y tipo de estudio</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Participantes de estudio</b>	<b>23</b>
<b>3.6 Instrumentos para recolección de datos</b>	<b>23</b>

<b>Capítulo 4. Análisis de datos y resultados obtenidos</b>	25
<b>Capítulo 5. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones</b>	29
<b>5.1 Conclusiones</b>	29
<b>5.2 Recomendaciones</b>	32
5.2.1 Recomendaciones para las farmacias de cadena participante:	32
5.2.2 Recomendaciones para las organizaciones en general	34
<b>5.3 Limitaciones</b>	34
<b>Referencias Bibliográficas:</b>	36
<b>Anexos de la investigación</b>	39

#### **Índice de figuras**

Figura 1. <i>Modelo de capacitación</i>	15
Figura 2. <i>Modelo de capacitación en forma de casa</i>	16

#### **Índice de tablas**

Tabla 1. <i>Derivación de configuraciones</i>	20
---	----

## **Introducción a la tesis**

La capacitación laboral en las organizaciones realmente es una necesidad sin importar el lugar de trabajo en donde nos encontremos. Sin la capacitación los colaboradores de las empresas u organizaciones no obtienen un entendimiento claro y correcto al momento de desempeñar sus funciones de cada puesto.

En esta investigación se plantea que la capacitación y los ascensos en las organizaciones son parte clave y fundamental para el éxito de las organizaciones ya que el talento humano es un recurso que siempre será de gran utilidad. De tal manera que, en esta investigación de tesis fue realizada con el objeto de analizar las capacitaciones y los programas de ascensos ya existentes realizadas a los trabajadores en una farmacia de cadenas y ver cuál es el efecto que causa en los trabajadores, que a su vez se pueda brindar un diagnóstico de los resultados para ver si es positivo o negativo, así como encontrar las posibles áreas de mejora para la empresa.

Por otro lado, encontrar cuáles son los tipos de capacitación y ascensos ofertados a los trabajadores y conocer los requisitos para su crecimiento laboral en los programas de ascensos.

El contenido de este trabajo se divide en cinco capítulos. En los primeros tres se abordan los planteamientos de la problemática, los objetivos de la investigación, las preguntas de investigación formuladas, la justificación del tema, la viabilidad para ejecutar esta investigación, así como también el marco teórico-conceptual- referencial en donde podremos encontrar diversos conceptos, teorías, modelos y artículos científicos, también el marco metodológico todo esto acorde a la capacitación y ascensos.

En el capítulo 4 se da un análisis de los datos obtenidos en el capítulo anterior en relación al marco metodológico en donde se muestra la interpretación de los datos recabados acorde a las entrevistas aplicadas a los trabajadores de las farmacias de cadenas en Cuernavaca Morelos.

Por último, en el capítulo 5 aborda las conclusiones finales de estos hallazgos, así como

también cuales fueron las limitaciones de la investigación y las recomendaciones pertinentes.

## **Capítulo 1. Análisis de la capacitación en ascensos a trabajadores en las cadenas farmacéuticas de Cuernavaca, Morelos.**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Los objetivos de esta investigación van enfocados hacia el análisis de la capacitación laboral y los ascensos aplicada hacia los jefes, gerentes y empleados potenciales y los ascensos laborales, conocer cuáles son los programas que actualmente aplican al personal, así como conocer la frecuencia de capacitaciones, realizadas hacia los trabajadores en las empresas farmacéuticas en Cuernavaca.

En definitiva, la capacitación es formación y las empresas deben verla como una inversión y no como un gasto, ya que las dota de trabajadores más capaces, con más habilidades de acuerdo con lo que señala Pérez y Gardey (2006, p.56). El planteamiento del problema según el autor Sampieri (2014) nos dice que no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación.

El objetivo central de la investigación es saber cuáles son las consecuencias que contrae la posible falta de capacitación en las organizaciones. Se entrevistará a los empleados potenciales a ascender de puesto en los próximos meses y con empleados que ya cuentan con el puesto pero que no recibieron capacitación para afrontar más responsabilidades.

Uno de los temas que, probablemente, desconocemos más es acerca de los ascensos por ley, es decir, que establece la Ley Federal del Trabajo (LFT) para los empleados y cómo pueden subir de puesto en una misma empresa.

El artículo 159 de la LFT señala que "Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos por el trabajador que tenga la categoría o rango inmediato inferior, así como mayor capacitación, con mayor antigüedad, demuestre mayor aptitud, acredite mayor productividad y sea apto para el puesto".

De acuerdo con lo que señala la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2018), la capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

Después de haber definido brevemente los conceptos de capacitación y ascenso en el trabajo es momento de plantear de manera específica lo que se espera resolver en esta investigación que es cuando la capacitación no está presente en la empresa, la relación dentro de cada equipo de trabajo y entre los mismos equipos se ve deteriorada y los efectos comienzan a notarse en la empresa en el corto plazo.

Actualmente los trabajos requieren de cada vez menos supervisión. Sin embargo, una capacitación adecuada siempre será de suma importancia en las organizaciones, en dicha situación en donde no exista una capacitación o sea insuficiente habrá graves consecuencias, tal como es el caso en que los trabajadores no estén dando buenos resultados en el trabajo.

## **1.2 Objetivos de investigación**

- 1.- Obtener información acerca de qué tipo de capacitación se les ofrece a los trabajadores
- 2.- Analizar si los trabajadores se encuentran realmente aptos y capacitados para ejecutar su puesto eficiente y eficazmente.

## **1.3 Preguntas de investigación**

- 1.- ¿Cuáles son los tipos de capacitación que se le ofrece al trabajador?
- 2.- ¿Los trabajadores se encuentran aptos y capacitados para ejecutar sus puestos en la industria farmacéutica?

## **1.4 Justificación de la investigación**

Los motivos que nos llevaron a investigar la capacitación y ascensos en una cadena de farmacias, se justifica en las necesidades manifiestas en la capacitación, es decir las necesidades que se detectan por simple observación, como la falta de conocimiento de los trabajadores al dispensar los medicamentos, en el manejo de cajas y en puestos gerenciales la falta de capacitación para afrontar nuevas responsabilidades en un ascenso, cuando las necesidades son manifiestas es porque las personas tienen la necesidad de aprender a realizar una tarea concreta o varias tareas, esta detección de necesidades se pueden justificar en vivencias personales, laborando en dicha empresa, donde se detectó que al ascender de puesto no se le daba una capacitación al trabajador para afrontar nuevas responsabilidades.

Esta investigación tiene una utilidad metodológica, ayudando a la empresa farmacéutica a crear nuevas estrategias de capacitación en ascensos de igual manera tiene como finalidad una implicación práctica ya que se ayudará a resolver un problema real en esta cadena de farmacias, la capacitación es un problema importante ya que la falta de esta tiene repercusiones para el buen funcionamiento en esta cadena de farmacias.

### **1.5 Viabilidad de la investigación**

La investigación no requirió de muchos recursos económicos. Los materiales que se utilizaron fueron mínimos, principalmente se usaron herramientas tecnológicas que se encuentran en el computador o en un dispositivo móvil. Además de que fue una investigación corta, el tiempo que se requirió no pasó de dos a tres meses. Como parte de las actividades, se solicitó el apoyo de algunos colaboradores para poder entrevistarlos mediante videollamadas en plataformas de zoom y Google meet. Los alcances de la investigación van enfocados a empresas farmacéuticas en Cuernavaca Morelos. Concluimos que la investigación fue posible y viable y no se necesitó de mucho capital económico ni tampoco el realizar entrevistas de manera presencial, con las herramientas virtuales que existen actualmente puedo realizarse la investigación sin complicaciones.

## Capítulo 2. Marco Teórico- Conceptual- Referencial

### 2.1 Conceptos de Capacitación.

La capacitación tiene diversos conceptos ya que cada autor tiene su propia definición, el autor Silíceo (2004) nos dice que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

Por otro lado, Sandoval, Miguel y Montaña (2001, p.113) expresan que el trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo, sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales. En general la competencia laboral es básicamente, cierta capacidad que permiten a una persona realizar tareas con un nivel de efectividad esperado por quienes evalúan los resultados de estas tareas. Sin embargo, Guiñazú (2008) considera que la capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo. Para Blake (2009) la capacitación es un recurso dinamizador de las organizaciones, con este concepto quiere decir que es una ventaja competitiva para las organizaciones que aprenden, que capacitan a sus empleados, con planes efectivos y eficientes, para que aprenda a realizar sus tareas y mejoren su desempeño, productividad, etc.

Mientras que para el autor Paredes (1994, p.3) maneja la capacitación como una inversión, y nos dice que la entrega de nuevas habilidades y el perfeccionamiento vía capacitación será el medio más expedito para aumentar la productividad y los salarios. Para este autor la capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización; por eso las empresas y las personas deben ver la capacitación como una inversión que más adelante dará los resultados y metas esperados.

Según el autor Chiavenato (2007), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Concretamente, Münch (2005) dice que la capacitación se refiere a la educación que se imparte en la organización con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo. Por último y asertivamente, el autor Arias (1998) concluye finalmente que la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Con el apoyo de estos autores podemos concluir que la capacitación es de suma importancia ya que nos permite preparar al personal para la realización inmediata de diversas tareas del puesto. Así mismo brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

## **2.2 Conceptos de ascenso**

La palabra ascenso tiene su origen etimológico del vocablo latino *ascensus*. El concepto hace referencia al acto de ascender: es decir, de subir (desplazarse hacia arriba). En el contexto laboral, es denominado ascenso a la promoción de un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado.

Para Rodríguez (2005) el significado de ascenso en el contexto laboral se relaciona con la promoción de un trabajador a un cargo más relevante, con mejores condiciones y

mejor salario. En otras palabras un ascenso en una empresa supone subir de categoría profesional dentro del organigrama teniendo en cuenta para su aprobación factores como la antigüedad del trabajador, sus logros, su formación, así como las facultades organizativas del trabajador.

Por otra parte, Montaner (2007) nos dice que un ascenso laboral significa subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad. Un ascenso laboral se da dentro del sistema de clasificación profesional que haya establecido por convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

Un ascenso en el ámbito laboral es directamente la promoción de un trabajador a un cargo más relevante, con mejores condiciones y mejor salario.

De acuerdo con el Diccionario Prehispánico Real Academia Española (2016), otra forma para definir a los ascensos laborales es: el progreso del trabajador en la clasificación profesional de acuerdo con el convenio respectivo.

En la parte jurídica el autor Fraga (2000) nos dice que, la significación del concepto ascenso es muy cercana a la de su origen latino, pues se trata del derecho de un trabajador, empleado o funcionario público a ser promovido a un mayor grado en la estructura jerárquica de la organización o institución en que labora o presta servicios. Conceder ascensos es una obligación patronal. De conformidad con las disposiciones legales en caso de presentarse una vacante que origine un ascenso en cualquier empresa, establecimiento o dependencia pública, debe preferirse en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean; o bien a los trabajadores que hayan prestado un servicio de manera satisfactoria por mayor tiempo, respecto de aquellos otros empleados con menor antigüedad.

Los ascensos son conceptualizados como uno de los mejores indicadores de crecimiento profesional. Además, ser promovido es un factor altamente motivacional para cualquier empleado en las organizaciones, puesto que esto, aparte de representar un avance

profesional, mejora tu calidad de vida. Algunos autores pueden reconocer a los ascensos en las organizaciones como promociones laborales es cualquier tipo de cambio que experimenta un empleado, que representa una mejora en sus condiciones profesionales. También puede considerarse como una oportunidad para obtener un crecimiento laboral en su carrera profesional.

## **2.3 Teorías de capacitación**

### **2.3.1 Teoría de Pérez, Pineda y Arango (2011)**

Una de las teorías que destacan en los últimos años en la capacitación es la teoría de Pérez, Pineda y Arango (2011); estos autores presentan la capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. En esta teoría se analiza el concepto de capacitación desde la perspectiva de algunas teorías de aprendizaje con el propósito de aclarar la influencia que puede tener el entrenamiento de los trabajadores en el mejoramiento de sus competencias laborales y en el desempeño global de la organización. Se da una mirada a las condiciones de contexto organizacional y cultural para que las personas liberen su potencial y asuman la administración de los puestos de trabajo. Se establece que es necesaria la transformación organizacional para que las empresas generen las condiciones favorables a la autonomía y el aprendizaje continuo. Se indica que el enfoque actual de la capacitación se caracteriza por el desarrollo de competencias y, al final, se concluye cómo debe orientarse la capacitación desde los modelos de gestión centrados en las personas, de modo que los trabajadores mejoren su desempeño en el puesto de trabajo.

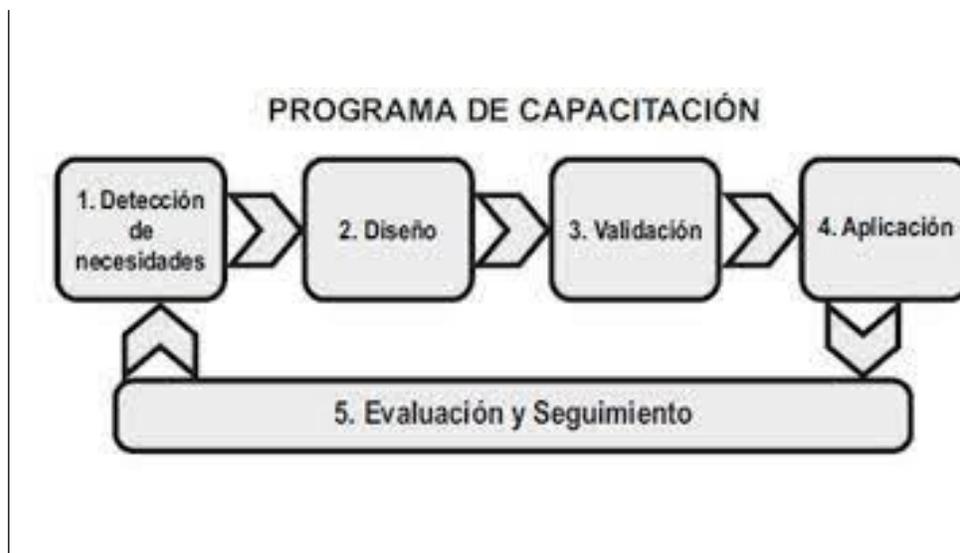
Esta teoría surge debido a que en las distintas teorías de aprendizaje no se establece por qué la capacitación, tomada como instrumento de aprendizaje, puede impactar en el desempeño global de la organización, inquietud que se referencia en algunos estudios que plantean este asunto de cara hacia el futuro. Por lo tanto, se pretende dar claridad sobre la forma de desarrollar la estrategia de capacitación, a partir de elementos de las teorías de

aprendizaje y modelos de gestión conductistas, para que los resultados en materia de gestión de la organización, corresponda a altos estándares de desempeño.

Escogimos esta teoría porque es una investigación muy diferente respecto a otras , es simple y es clara , nos menciona el impacto de un buen entrenamiento dentro de la empresa puede mejorar notablemente las competencias laborales y los empleados pueden ser más susceptibles a un ascenso dentro de la misma , se establece que un cambio organizacional dentro de la empresa es una buena opción para que las empresas generen las condiciones favorables a la autonomía y el aprendizaje continuo y proponen un modelo simple (Figura 1) , es una teoría muy completa y aborda lo que estamos investigando.

**Figura 1.**

*Modelo de capacitación*



Fuente: Retomado de los autores Pineda y Arango (2011)

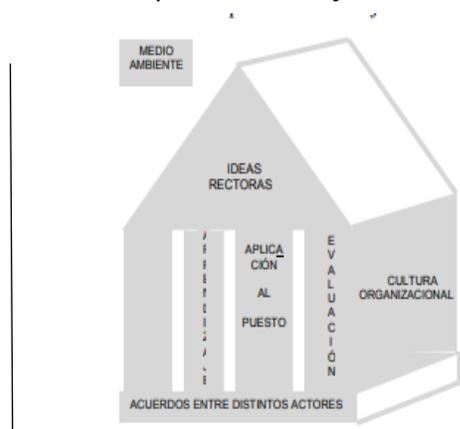
### 2.3.2 Guiñazú (2004)

Por otra parte, Guiñazú (2004) propone la teoría de “La capacitación efectiva en la empresa “. En comparación a la teoría anterior de Pérez, Pineda y Arango (2011), el autor menciona que, en la actualidad, el factor crítico, la clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial, sino además sus miembros. Las empresas han pasado de un gerenciamiento orientado a optimizar principalmente el capital a uno orientado a optimizar también el personal. En este contexto la capacitación deja de ser una actividad secundaria para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. En la actualidad el rol de la capacitación es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimiento.

Escogimos esta teoría por que menciona que con frecuencia nos encontramos con que los programas de capacitación no producen el impacto esperado en las organizaciones. Muchos son los problemas de orden pedagógico, metodológico, de contenido, etc., que pueden condicionar el resultado; pero aun cuando estén bien diseñados esta situación se presenta. Por lo tanto, esta teoría nos aportará mucho a nuestra investigación porque de cierta manera se busca el mismo objetivo, investigar la nula o poca capacitación dentro de las empresas. Guiñazú (2004) a su vez muestra un modelo de capacitación en forma de casa que se observa en la figura 2.

**Figura 2.**

*Modelo de capacitación en forma de casa*



Fuente: Retomada del autor Guiñazú (2004)

Según menciona este autor, la casa de la capacitación efectiva (Figura 2) corresponde a una adaptación analógica del modelo presentado por *J. Patrick y D. Furr*, la cual está utilizada en otro contexto. La casa representa a la organización. Los pilares están conformados por cuatro factores:

- Detección de necesidades
- Aprendizaje
- Aplicación al puesto
- Evaluación

El contexto interno de la casa lo constituyen los cimientos, la profundidad y el techo de esta. El techo representa las ideas rectoras: misión, visión, valores y estrategia. La profundidad representa la cultura organizacional. Los cimientos representan la red de acuerdos entre los distintos actores involucrados. El contexto externo de la casa está constituido por el medio ambiente, el cual hace referencia al contexto económico, político y social.

## **2.4 Teorías de ascensos laborales**

### **2.4.1 Teoría de Peter y Hull (1960)**

Peter y Hull (1960) proponen "El principio de Peter". Se trata de una propuesta presentada en la década de 1960 por el profesor canadiense de Educación Laurence J. Peter que afirma que "en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia".

En él explica, mediante ejemplos reales, pero con nombres ficticios, los fundamentos de la premisa de que "con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones".

Los autores Peter y Hull (1960) nos dicen que "Naturalmente, rara vez encontrarás un sistema en el que todos los empleados hayan alcanzado su nivel de incompetencia. En la

mayoría de los casos, se está haciendo algo para contribuir a los ostensibles fines para los que existe la jerarquía", agrega.

Entonces "el trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia", explica.

Escogimos esta teoría por que propone lo mismo que estamos investigando, una mala gestión en los ascensos laborales lleva a malos resultados y como lo mencionan Peter y Hull (1960) en su teoría hay que romper con la jerarquía vertical y ser capaz de desarrollar la carrera profesional de acuerdo a lo que uno quiere y no lo que la empresa quiere de uno

Afirma que las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad, a tal punto que llegan a un puesto en el que no pueden formular ni siquiera los objetivos de un trabajo, y alcanzan su máximo nivel de incompetencia. Este principio, formulado por el catedrático de ciencias de la educación de la Universidad del Sur de California en su libro *The Peter Principle*, de 1969.

## **2.5 Estudios Referenciales**

En un estudio realizado en la Universidad Nacional del Mar de Plata que fue enfocado a personal turístico de especialidad gastronómica realizado por el autor Cánaves (2011) fue encontrado que la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de una manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimiento y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Por lo tanto, la capacitación debe tomarse como una de las estrategias más prometedoras en las empresas prestadoras de servicios, y en el caso que nos ocupa, el de la restauración, para poder hacer frente a los cambios que se dan día a día en la sociedad. Es importante y necesario que los empresarios del sector gastronómico presten especial atención al desarrollo de esquemas que reflejen la forma de pensar y actuar de su organización, entendiendo que hay que invertir en el personal, de la misma manera que lo hacen con

equipamientos, publicidad, promoción y demás, lo cual significa invertir para lograr el éxito de su organización.

Escogimos este estudio de investigación porque nos pareció que va de la mano con los objetivos perseguidos ya que se demostró que la capacitación es de suma importancia en las organizaciones y se considera que es donde más requiere poner atención e invertir en programas de capacitación no importando a que se dedique la empresa, el talento humano siempre será de vital importancia para las empresas.

De igual manera encontramos un estudio de investigación colombiano realizado por los autores Parra y Rodríguez (2016), en donde se encontró que la capacitación influye directamente en la calidad desde el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas; coadyuvando al desarrollo de los sistemas de calidad en la organización. Este estudio nos ayudó mucho en la investigación y tomaremos gran influencia del ya que el objetivo que plantea es similar al que estamos persiguiendo, el autor menciona que una buena capacitación puede mejorar notablemente el desempeño de un trabajador así mismo puede ascender de puesto y conseguir un mejor sueldo.

Por otra parte, existe otro estudio de investigación realizado por los autores Guzmán y Sánchez (2006) en el sureste de México llamado “efectos de un programa de capacitación de profesores en el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico en estudiantes universitarios”, que tuvo como propósito obtener evidencias acerca del efecto de un programa de capacitación para profesores de una institución de educación superior del sureste de México: Universidad Mayab. Así mismo existe otro artículo de investigación del autor Arboleda (2012) con referencia a la capacitación llamado Ingreso y capacitación del personal vinculado a instituciones del tercer nivel de atención en salud, el cual concluyen que los empleados perciben más ingresos en el sector privado a comparación con el sector público; la capacitación y el acceso a la educación superior en ambos tipos de instituciones es limitado en apoyo económico y facilidad de tiempo, factor negativo en el desarrollo personal y profesional.

El siguiente estudio fue investigado por Belzunegui (2000) y su investigación lleva por nombre “Desarrollo profesional y puesto de trabajo” en este estudio nos habla acerca de los ascensos en el trabajo, este investigador hace un estudio en una empresa y encuentra varias anomalías.

Según Belzunegui (2000) La importancia del trabajo que se referencia permite conocer las dificultades en el desarrollo profesional cuando no hay movilidad de los trabajadores en distintos cargos. La inquietud se presenta sobre ¿cómo hacer con esos trabajadores que deben permanecer largos años en el mismo puesto de trabajo sin casi opciones de ascenso? El documento está constituido por cinco segmentos: número uno el desarrollo profesional, segundo son las herramientas motivadoras, tercero, la estructura organizativa como contingente del desarrollo de carrera, y cuarto es una mirada a las empresas de corte familiar, número cinco los paradigmas opcionales en el desarrollo de carrera.

A partir de esto el aplica esto en una empresa industrial, se da cuenta que las personas al mando de algunas áreas no estaban bien capacitadas y no se tenía un filtro o no había una evaluación para ascender a un trabajador a un puesto. El desarrollo del trabajador no era el óptimo y esto traía malos resultados para la empresa. El investigador desarrolló la siguiente tabla uno y a partir de ahí para hacer un filtro de promoción al trabajador, tomando en cuenta sus habilidades.

**Tabla 1.**

*Derivación de las configuraciones.*

Cúspide estratégica o administración superior	Es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización
Centro Operativo	Este compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
Línea media	Administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios
Estructura técnica	Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
Personal de apoyo	Proporcionan servicios indirectos al resto de la organización

*Nota:* Elaborado a partir de Mintzberg (1998)

A partir de la tabla anterior se quiere evidenciar que en la medida en que las organizaciones se van haciendo más complejas, van añadiendo más niveles, lo que trae como consecuencia una jerarquía administrativa o autoridad jerárquica.

Por último, otro estudio referencial de capacitación hemos escogido el de Chávez y Romero (2012) el cual hace referencia a la: “Efectividad de un curso de capacitación en un ambiente virtual de aprendizaje” es un estudio diferente a los anteriores ya mencionados, pero que de igual forma nos aportara mucho en nuestra investigación, el estudio determinó la efectividad de un curso de capacitación impartido en un ambiente virtual de aprendizaje (AVA). Utilizando el modelo de Kirkpatrick se midió la efectividad, considerando como variables el aprendizaje, la satisfacción, la aplicabilidad de los conocimientos, y los resultados alcanzados por 25 participantes. Se hicieron mediciones con diferentes instrumentos de recolección de información. El análisis de los datos indicó que los conocimientos de los trabajadores aumentaron, se sintieron satisfechos, aplicaron los conocimientos adquiridos, y se alcanzaron los resultados esperados. Se concluyó que el curso en el AVA fue efectivo.

Consideramos importante esta teoría ya que hoy en día la capacitación virtual es más y más común en grandes empresas, si se crea un modelo de capacitación virtual efectivo la productividad laboral podría aumentar considerablemente.

### **Capítulo 3. Marco metodológico**

En este capítulo se abordarán diversos elementos metodológicos abarcando temas acerca de la capacitación en los trabajadores y los ascensos laborales en las organizaciones. Utilizando algunas técnicas de recolección y análisis de los datos obtenidos e interpretación de los mismos, mediante entrevistas que fueron aplicadas a los trabajadores de la organización.

#### **3.1 Objetivos de la investigación**

Se abordan los objetivos requeridos para la ejecución de esta investigación:

- 1.- Obtener información acerca de qué tipo de capacitación se les ofrece a los trabajadores
- 2.- Analizar si los trabajadores se encuentran realmente aptos y capacitados para ejecutar su puesto eficiente y eficazmente, y con ello para ascender cuando sea necesario.

#### **3.2 Preguntas de la investigación**

Se enlistan los cuestionamientos necesarios para proceder a la investigación requerida por la organización:

- 1.- ¿Cuáles son los tipos de capacitación que se le ofrece al trabajador?
- 2.- ¿Los trabajadores se encuentran aptos y capacitados para ejecutar sus puestos en la farmacia de cadena y con ello para ascender cuando sea necesario?

#### **3.3 Hipótesis de estudio**

Las siguientes hipótesis fueron creadas a partir de los objetivos de investigación:

- 1.- Las empresas sí cuentan con programas de capacitaciones, pero son básicos para sus trabajadores, y no suficientes para el desarrollo de sus puestos.

2.- Algunos trabajadores cuenten con las aptitudes para desempeñar su puesto, pero no cuentan con la capacitación debida, y en su caso para ascender.

### **3.4 Enfoque y tipo de estudio**

En este trabajo se siguió el enfoque cualitativo porque consideramos que es el idóneo para realizar las investigaciones que contribuyen a la recolección de información de manera más amplia, profunda y detallada con ayuda de instrumentos de recolección de información como la aplicación de cuestionario de preguntas abiertas, en donde los trabajadores nos brindan información más precisa acerca de la capacitación y los ascensos en la organización. Todo esto nos ayudó para conocer si se está realizando algún tipo de capacitación o ascensos, así como también saber si se encuentran aptos para desempeñar su puesto actual dentro de la organización.

### **3.5 Participantes de estudio**

En este apartado se explica a qué tipo de participantes de estudio se dirigió la investigación. Los participantes de esta investigación fueron los trabajadores de cuatro sucursales de una cadena de farmacias que laboran en sus diferentes áreas y puestos, que se encuentra ubicada en la región de Cuernavaca, de las cuales existen un total de cuatro sucursales de estas empresas ya mencionadas.

### **3.6 Instrumentos para recolección de datos**

Este cuestionario de preguntas abiertas se construyó con base en la información que se recabó en el marco teórico y conceptual con respecto a lo que es la capacitación y los elementos que lo conforman, Así mismo una vez que se obtuvo ese cuestionario de entrevista se envió a un experto en contenido para que fuese evaluado, el cual fue nuestro tutor, que como experto en contenido evaluó y avaluó que estaba construido con base en la teoría del marco teórico y conceptual, para realizar las preguntas necesarias con respecto al fenómeno de estudio. Este proceso es el que se señala en el enfoque cualitativo de acuerdo con Sampieri (2014) para la construcción de cuestionarios de recolección de datos cualitativos.

En el apartado de anexos de la página 42 se encuentra el cuestionario de preguntas aplicado a los trabajadores de la farmacia de cadena.

## Capítulo 4. Análisis de datos y resultados obtenidos

En este capítulo se presenta el análisis de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los trabajadores que desempeñan algunos puestos de trabajo, compuesta por preguntas abiertas y que fueron recabadas en algunas de las sucursales de la farmacia de cadena en Cuernavaca, Morelos.

El análisis de las respuestas de las entrevistas se realizó con base en análisis de discurso, es decir en el enfoque cualitativo, existe esta herramienta que permite que sea analizado el contenido de las preguntas con base en el discurso de las respuestas obtenidas que otorgaron los entrevistados, es decir fue un análisis del contenido del discurso. Con base a las respuestas se encontraron patrones en cada una de ellas de cada uno de los entrevistados que nos permitieron llegar a estos resultados y esto también se encuentra en el libro de metodología de Sampieri (2014)

El análisis de las entrevistas arrojó lo siguiente:

En el análisis de la pregunta uno, que se refiere acerca del género del total de entrevistados, nos arroja que siete de los entrevistados son masculinos y siete son femeninos. En la pregunta dos, que trata acerca de la generación a la que pertenece los entrevistados nos arroja que nueve personas son millennial, dos centennial y solo una persona pertenece a la generación x.

En el análisis de la pregunta tres, que menciona la ocupación actual del entrevistado nos arroja que nueve entrevistados se dedican completamente a trabajar y tres entrevistados estudian y trabajan al mismo tiempo. Por consiguiente, en la pregunta cuatro, que trata acerca del estado civil de los entrevistados nos arroja que tres se encuentran en unión libre, tres son casados y seis solteros.

En la pregunta cinco se cuestionó sobre el número de hijos, y el resultado fue que ocho entrevistados dijeron que no tienen hijos y cuatro si tienen hijos.

En la siguiente pregunta número seis nos habla acerca del puesto que desempeñan los trabajadores, y los resultados arrojaron que tenemos en total, uno es cajero, cinco

mostradores de medicina, un mostrador de alimentos, un suplente, dos jefes terceros y dos jefes primero.

En el análisis siguiente de la pregunta siete, en torno a los tipos de programas de capacitación que reciben los trabajadores, arrojó después de su análisis las siguientes categorías:

- Se recibe capacitación al ingresar
- Capacitación para el manejo de cajas
- Capacitación para atención al cliente
- Capacitación de forma virtual y autodidacta

Por ejemplo, el entrevistado número seis responde con lo siguiente: “Cuando ingresas recibes una capacitación mixta, una que la empresa te ofrece, pero es vía remota, tenemos un porque es exclusiva para cursos y todo es vía virtual, hay mucha información y va por niveles y la otra es la capacitación que te dan los compañeros que ya tienen tiempo en la empresa.”

Por otra parte, en la pregunta número ocho en donde se cuestionaban los trabajadores si consideran que hace falta implementar más programas de capacitación para los trabajadores, después de su análisis arrojaron las siguientes categorías:

- Mencionan que es necesario un curso presencial con capacitador profesional y que la capacitación que se ofrece no es suficiente
- La capacitación actual es suficiente y es clara
- Capacitación en primeros auxilios

En la pregunta número nueve cuestionamos si se consideran aptos para desempeñar el puesto actual; después de analizar todas las respuestas los resultados obtenidos fueron: Nueve personas si se consideran aptos para desempeñar su puesto actual y tres personas no.

Siguiendo con la pregunta número 10, que es la continuación de la pregunta anterior, aquí los entrevistados nos mencionan el por qué se sienten aptos o no aptos para desempeñar su puesto actual; el análisis nos arroja que tres personas ya tienen experiencia en el puesto

gracias a trabajos previos, dos personas mencionan que los cursos no son muy entendibles y cinco personas mencionan que las tareas que se realizan son sencillas. Por ejemplo, esto es lo que contestó el entrevistado número seis: “Considero que aún no conozco todo acerca de la dispensación de medicamentos aun no me aprendo bien la clasificación de estos, cuando es algo que ya debería saber”.

En la pregunta 11, que se refiere a los tipos de ascensos que se le ofrecen a los trabajadores, los resultados son: dos personas mencionaron que no saben acerca de los ascensos, y la mayoría de los entrevistados contestaron que mostrador de medicina y mostrador de alimentos, suplente y jefes son los puestos que se ofrecen para ascender y estos se dan dentro de la misma sucursal.

Por otro lado, la pregunta 12 hace referencia a los requisitos que deben cumplir para ser ascendidos de puesto los trabajadores; después del análisis nos arrojó las siguientes categorías:

- El tiempo en la empresa y el buen desempeño
- Tener habilidades administrativas
- Responsabilidad.

El análisis de la pregunta 13 de las entrevistas en torno a la frecuencia en que se realizan los ascensos laborales arrojó que los ascensos son realizados cada seis u ocho meses, y para ello es necesario cumplir con estar bien capacitado y contar con antigüedad en la empresa. Cuando van renunciando los trabajadores se liberan vacantes y el encargado promueve al trabajador para ascender de puesto.

La pregunta 14 se refiere a los factores que intervienen para ascender de puesto los trabajadores; se encontró que son la antigüedad, el rendimiento en el trabajo, el desempeño de los trabajadores, y son considerados también importantes los principios y valores, las actitudes, aptitudes, así como también que el trabajador desee el ascenso.

Por otra parte, en la pregunta 15 se mencionan las hipótesis de los trabajadores en relación los procedimientos posibles para que pueda existir un ascenso laboral en la farmacia de cadena; los resultados obtenidos fueron mediante evaluaciones a los trabajadores con exámenes, a su vez considerar las actitudes, aptitudes, así como también la habilidad en la resolución de problemas internos en la empresa. Por otro lado, dos trabajadores recalcaron que es importante la retroalimentación constante de la información con los trabajadores.

En la pregunta 16, que hace referencia a las formas en que son evaluados los trabajadores actualmente para poder detectar si están capacitados o no para desempeñar sus puestos, se encontró que es mediante encuestas, exámenes filtros y revisiones del desempeño de cada trabajador. Asimismo, son utilizadas algunas técnicas como poner a prueba a los trabajadores y supervisarlos a través de un encargado.

Sin embargo, en el análisis de la pregunta 17 de las entrevistas, en torno a el tipo de evaluaciones utilizadas para la detección de la necesidad de capacitación en los trabajadores, podemos concluir que la mayor parte de entrevistados coincidió que es mediante exámenes de conocimientos de la tienda en general y mediante las supervisiones a los trabajadores.

De igual manera en el análisis de la pregunta 18, que se refiere a la frecuencia de tiempo en que son aplicados los programas de capacitación a los trabajadores se encontró que es al ingresar a laborar en las farmacias de cadenas, luego de ahí no hay otra capacitación como tal, hasta que se asciende de puesto y por lo regular son dos o tres veces al mes aproximadamente. Cada puesto tiene sus propios cursos de capacitación.

## **Capítulo 5. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones**

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas, además de la presentación de las recomendaciones, así como también las limitaciones de la investigación.

### **5.1 Conclusiones**

La capacitación y los ascensos son una cuestión fundamental para todas las organizaciones, sin importar el giro de la organización en la que nos encontremos. Cuando existe una adecuada administración del capital humano serán obtenidos resultados exitosos en muchas cuestiones tales como: niveles altos en la productividad, un buen rendimiento de los trabajadores en su puesto y una buena motivación, o en caso contrario, cuando se hace de manera deficiente o simplemente es inexistente afecta de manera significativa a la empresa.

Por tal razón la existencia de la capacitación laboral y los ascensos es imprescindible porque influyen directamente tanto en el trabajador como también en la empresa, y esta puede presentarse de forma positiva o negativamente. Por tal motivo nos marca una gran ventaja para cualquier organización tener trabajadores que estén completamente capacitados y que conozcan los programas de capacitación para desempeñar sus puestos, así como también la existencia de los ascensos otorgados a los trabajadores, ya que es un factor muy importante para el éxito y cumplimiento de las estrategias y los objetivos, tanto del área de recursos humanos como de la organización en general.

Esta investigación acerca de la capacitación y los ascensos, por lo tanto, se desarrolló para atender algunos objetivos. El primero de ellos consistió en recabar información acerca de los tipos de capacitaciones ofrecidas a los trabajadores, para lo cual fueron realizadas entrevistas con los trabajadores de las farmacias de cadena.

Para este objetivo se encontró con base en las respuestas y el análisis de discurso de estas preguntas que se enfocaban en conocer como se capacitan los trabajadores, ellos señalaron que al ingresar se les daban capacitaciones que se basaban en exámenes de conocimiento y se les aplicaban algunas pruebas que realizaban los supervisores de las tiendas. Las cuales al ser

información confidencial se encuentran bajo resguardo de cada una de las sucursales de la farmacia, a la cual no tuvimos acceso y nos quedamos con las respuestas que dieron los trabajadores y ellos comentaban que recibían capacitación que básicamente consiste en exámenes de conocimiento y algunas pruebas prácticas que realizan los supervisores.

Por otro lado, atendiendo al segundo objetivo de la investigación: Analizar si los trabajadores se encuentran realmente aptos y capacitados para ejecutar su puesto eficiente y eficazmente, y para ascender, se realizaron preguntas con referencia a los métodos de evaluación a los trabajadores y se encontró que sus métodos de evaluación son mediante exámenes filtro de conocimientos de la tienda. Algunos trabajadores aportaron que parte de las deficiencias de la farmacia de cadena son la falta de retroalimentación de información durante el tiempo de capacitación; asimismo, durante la jornada de trabajo en las farmacias. Los trabajadores solo reciben capacitación formal una vez, y esta es recibida al ingresar a la organización, luego de esto no existe una capacitación formal hasta que se es ascendido el trabajador a un puesto de nivel jerárquico mayor, y la frecuencia es dos o tres veces al mes según el puesto. Por lo que se concluye que en la farmacia de cadena si existe capacitación en los trabajadores, pero es realizada solo cuando lo requiere; esto sucede al ingresar y es realizado con el fin de conocer cuáles son sus funciones y actividades a desempeñar, lo cual varía según sea el puesto. Por otro lado, se encontró que en los puestos de nivel bajo desconocen lo relacionado al tema de la capacitación en los trabajadores y los ascensos en estas farmacias de cadena, ya que esta información solo se da a conocer conforme van creando antigüedad y se ven los trabajadores en la necesidad de subir de puesto porque lo promovieron o por méritos.

Esto se puede explicar con la teoría de “El principio de Peter”, propuesta por los autores Peter y Hull (1960) y que fue retomada en el marco teórico de esta tesis, pues en ella afirman completamente que las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad.

Por lo mismo se cumple con la primera hipótesis planteada en la investigación que habla acerca de que las farmacias de cadenas si cuentan con programas de capacitaciones, y

que son programas de exámenes de conocimientos básicos para sus trabajadores, pero no son suficientes para el desarrollo de sus puestos.

El mismo caso sucedió con la segunda hipótesis planteada, que hace referencia a que los trabajadores cuenten con las aptitudes para desempeñar su puesto, pero no cuentan con la capacitación debida, lo cual fue comprobado con las respuestas de los trabajadores entrevistados ya que mencionaron que un factor para poder ascender es que les observen el desempeño, las aptitudes y actitudes durante las horas de trabajo, pero estos son factores que ya se traen, no son factores adquiridos por la capacitación recibida en las farmacias. Por tanto se concluye que la capacitación es insuficiente.

Esto se encuentra sustentado con el estudio de Parra y Rodríguez (2016), mencionado en los estudios referenciales de la investigación, en donde encontraron que la capacitación influye totalmente en la calidad, empezando desde el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas que a su vez coadyuvan al desarrollo de los sistemas de calidad en la organización. Además, hace referencia que al tener una buena capacitación puede mejorar de manera notoria el desempeño de un trabajador y asimismo la posibilidad de ascender de puesto, lo cual es totalmente cierto, es por eso que, al no tener una buena capacitación, los trabajadores no se ven motivados a querer tener un ascenso laboral en las farmacias de cadenas, no se demuestra interés hasta que es necesario el ascenso y no se desempeñan los trabajadores lo suficiente.

Por otra parte, algunos entrevistados dijeron que para poder ascender de puesto es necesario que se liberen vacantes, ya sea de personas que renuncian o porque son promovidos para ascender de puesto por sus supervisores al considerar que ya están preparados conforme a sus actitudes, habilidades y principios éticos.

Además, respondiendo a la pregunta de investigación número uno, acerca de los tipos de capacitación aplicados a los trabajadores de las farmacias de cadena, de acuerdo a las entrevistas realizadas los participantes respondieron que los tipos de capacitación recibidos

son virtuales. Según los datos obtenidos se encontró que las evaluaciones a los trabajadores son por medio de los exámenes de conocimientos generales.

Siguiendo con la pregunta de investigación número dos, que cuestiona acerca de conocer y analizar si los trabajadores se encuentran aptos para desempeñar su puesto de trabajo eficiente y eficazmente, podemos concluir que en su mayoría no se encuentran aptos para desempeñar su puesto y manifiestan que necesitan más capacitación para desempeñar correctamente sus áreas y puestos correspondientes.

## **5.2 Recomendaciones**

Después del análisis de las preguntas y de dar nuestras conclusiones, en este apartado describiremos algunas recomendaciones para las farmacias de cadena donde realizamos la investigación, así como recomendaciones en general para las organizaciones.

### **5.2.1 Recomendaciones para las farmacias de cadena participante:**

- En el análisis de las preguntas, la gran mayoría de los participantes mencionaron que la capacitación si era un punto débil en la organización, es por eso que se recomienda a las farmacias de cadena que brinden una capacitación permanente y constante a todos los colaboradores, desde los de nuevo ingreso hasta los que ya generaron antigüedad, por lo que se brinden estas capacitaciones y que la empresa determine la temporalidad que mejor se adecue a sus posibilidades.
- Se recomienda a las organizaciones participantes, elaborar un programa de capacitación que consideren los elementos que obtuvimos como más relevantes de acuerdo con las respuestas de los colaboradores, capacitarlos en el manejo de cajas, dispensación de medicamentos, control y manejo de alimentos, administración de recetas de antibióticos y medicamentos controlados, gestión de inventarios físicos entre otras actividades. Esto con base a las respuestas que dieron los trabajadores en las áreas donde ellos necesitan capacitación.

- De igual forma se recomienda contratar a profesionales de capital humano debido a que se encontró que la capacitación que se da consiste solo en resolver pruebas de tipo psicométrico y de conocimientos generales de la tienda en un equipo de cómputo. Se recomienda que se abra un área con personal que capacite en la práctica real y de forma presencial actividades como: simulación de roles, resolución de conflictos o problemas, situaciones que pudieran llegar a presentarse, así como situaciones de S.O.S tanto a colaboradores nuevos como los ya establecidos en las farmacias.
- Como siguiente recomendación, en base a la pregunta 11 acerca de si los trabajadores conocían los tipos de ascensos, las respuestas de algunos colaboradores fueron que no tenían la menor idea acerca del tema. Se propone hacer una infografía y entregarla a todos los colaboradores de nuevo ingreso para que estos conozcan los programas de ascensos existentes y cualquiera tenga la oportunidad de ser promovido; otra opción podría ser mediante un periódico mural o algún cartel dentro de las instalaciones.
- La siguiente recomendación deriva de las preguntas 12 y 13, que se refieren a los requisitos que debe cumplir un colaborador para poder ser ascendido de puesto y cada cuanto tiempo son realizados los ascensos. Se encontró entre los factores más importantes que solo es el tiempo que lleva el trabajador en la empresa así mismo que las aptitudes no son tomadas en cuenta para ascender. Por tal motivo recomendamos aplicar exámenes psicométricos, evaluación de aptitudes y ver si está calificado para desempeñar su puesto con mayor responsabilidad.
- Como última recomendación y en base a las preguntas finales, se propone realizar una detección de necesidades de capacitación periódicamente. Algunos entrevistados coincidieron que la empresa no realiza esta práctica, además de la recomendación anteriormente dada acerca de una capacitación constante cada seis o 12 meses consideramos y recomendaríamos que haya distintos programas para cada puesto, y más capacitaciones para aquellos colaboradores que no logran adaptarse al lugar de trabajo y que necesitan mayor retroalimentación.

### **5.2.2 Recomendaciones para las organizaciones en general**

- Se recomienda a las organizaciones en general realizar capacitación a todos los colaboradores de forma permanente y constante. La periodicidad para la capacitación se recomienda sea aplicada cada tres, seis o 12 meses dependiendo de los puestos y las posibilidades para capacitar de cada organización.
- Otra recomendación para las organizaciones es comunicarle al colaborador todos los posibles ascensos a los que puede acceder si se desempeña adecuadamente en su puesto, ello desde su ingreso a la empresa. Recomendamos dar una infografía digital o física donde se detallen las funciones de cada puesto y cómo se puede llegar a ascender.
- La última recomendación a las organizaciones es la de asignar un área específica y exclusiva para realizar la capacitación y las simulaciones de roles y situaciones. Todo esto impartido por un profesional, y de ser posible que sea de forma física para un mejor entendimiento.

### **5.3 Limitaciones**

El desarrollo de esta investigación tuvo sus limitaciones. Por ejemplo, por temas de pandemia solo pudieron entrevistarse a 12 trabajadores. Al inicio de la investigación se tenía previsto que al menos fueran 20 los entrevistados; de cierta manera eso limita la detección de necesidades en la capacitación, pero se cumplieron las hipótesis y creemos que al final los hallazgos fue los esperados, entre otras limitaciones podrían considerarse las siguientes:

- Cantidad de participantes
- La recolección de datos
- Las entrevistas no fueron presenciales
- El número de preguntas en la entrevista pudo ser mayor

- No se tuvo acceso a información confidencial
- No había en la red tantos estudios referenciales acerca de los ascensos
- El campo de investigación fue limitado (Cuernavaca)
- Los conceptos de ascensos fueron pocos
- El tiempo de investigación no fue más largo
- Poca existencia en la red de autores con teorías de los ascensos
- Pocos estudios referenciales acerca de los ascensos laborales
- Poca existencia de estudios referenciales en México.

## Referencias Bibliográficas:

Arboleda, G. P, (2012). *Ingreso y capacitación del personal vinculado a instituciones del tercer nivel de atención en salud*. Rev. Gerenc. Polit. Salud, Bogotá Colombia 11(23) 134-151.

Recuperado de <http://www.4468-Texto%20del%20art%C3%ADculo-16186-1-10-20130221.pdf>

Blake, O. (1997). *El concepto de “La Capacitación”*. Recuperado de

[http://www.campus.ecvsa.com.ar/capacitarte/contEsp/diplomatura\\_rrhh\\_m4\\_capacitacion.zip\\_120411310404/clase%2001/archivos/clase.pdf](http://www.campus.ecvsa.com.ar/capacitarte/contEsp/diplomatura_rrhh_m4_capacitacion.zip_120411310404/clase%2001/archivos/clase.pdf)

Brunet Ignacio, Belzunegui Ángel, (2000). *Empresa y Estrategia en la Perspectiva de la Competencia Global*. España: Ariel Economía.

Chávez y Arcega, M. A. (2012). *Efectividad de un recurso de capacitación en un ambiente virtual de aprendizaje*. Revista Complutense de Educación.

Chiavenato, I. (2007). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

Chiavenato, I. (2007). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

Definición de. (2021). *Definición de ascenso*. Obtenido de

<https://definicion.de/ascenso/#:~:text=En%20el%20contexto%20laboral%2C%20se,m%C3%A1s%20importante%20y%20mejor%20remunerado.&text=Por%20su%20buen%20desempe%C3%B1o%20y,de%20ventas%20de%20la%20firma>

Enciclopedia Jurídica Online. Obtenido de <https://mexico.leyderecho.org/ascenso/>

Guiñazú, G. (2004). *El modelo de “La casa de la capacitación efectiva en la empresa”*.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209>

Guiñazú, G. y Rodríguez, C. K. (2010). *Concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Capacitación Efectiva en la Empresa. Recuperado de <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/ascenso/>

Guzmán S, S. Sánchez, E. P, (2006). *Efectos de un Programa de Capacitación de Profesores en el Desarrollo de Habilidades de Pensamiento Crítico en Estudiantes Universitarios*. Rev. Scielo. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1607-40412006000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1607-40412006000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Information Planet. Obtenido de <https://www.informationplanet.com.co/blog/promocion-laboral/>

Ley Federal del Trabajo. (2006). *Artículo 159*. Recuperado de:

[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic2\\_mex\\_II\\_anexo\\_4\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic2_mex_II_anexo_4_sp.pdf)

Montaner, B. (2016). *Los ascensos en el trabajo y el aumento de responsabilidades*.

Recuperado de: [https://www.derecho.com/c/Ascenso\\_laboral](https://www.derecho.com/c/Ascenso_laboral)

Parra, C. y Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig. desarro. innov*, 6(2) 131-143. Recuperado de

[http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3192/Capacitaci%c3%b3n\\_efecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3192/Capacitaci%c3%b3n_efecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez, G. Pineda, U. y Arango, D. M. (2011). *La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte.

Pérez, J. P. y Gardey, A. (4ta edición) (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa Noriega Editores S.A de C.V

Peter y Hull (1960). *El principio de Peter: porque un excelente trabajador no siempre es el mejor gerente*. BBC News Mundo.

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (2018). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. Recuperado de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

Sandoval, F. F., Miguel, V. y Montaña, N. (2012). *Evolución del Concepto de Competencia Laboral*. Recuperado de [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_6/sandoval\\_Franklin\\_y\\_otros.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf)

Sesametime. (2021). *Ascenso*. Recuperado de:

<https://www.sesametime.com/assets/diccionario/ascenso/>

Real academia española. (2020). *Definición de ascenso*. Obtenido de

<https://dpej.rae.es/lema/ascenso>

Sampieri, R. (6ta. Edición) (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill

Págs. 33-57

## Anexos A

### Cuestionario para los trabajadores de las farmacias de cadena en Cuernavaca Morelos

¡Hola Buen día! Nosotros somos estudiantes de la Licenciatura en Administración de Empresas en la FCAEI, ubicada en el Campus Chamilpa en Cuernavaca Morelos.

Nos encontramos realizando un cuestionario dirigido a los trabajadores de las farmacias de cadena en la región Cuernavaca, nuestro objetivo es recabar información y realizar un análisis acerca de la capacitación y los ascensos en estas empresas para un proyecto de investigación.

La duración aproximada de este cuestionario es entre 10 y 15 minutos. Se le solicita atentamente contestar con toda confianza pues no se solicitan datos privados o confidenciales. Por favor, responda todas las preguntas con el mayor detalle posible.

1. **Género:** Masculino \_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
  
2. **Generación de edad en la que se ubica:** Centennial = De 16 a 22 años \_\_\_\_ Millennial = De 23 a 36 años \_\_\_\_  
Generación "X" = De 37 a 50 años \_\_\_\_ Boomers = De 51 años en adelante \_\_\_\_
3. **Ocupación actual:** Estudia \_\_\_\_ Trabaja \_\_\_\_ Estudia y trabaja \_\_\_\_ No  
estudia o no trabaja \_\_\_\_ Jubilado(a) \_\_\_\_ Dueño(a) o encargado(a) de negocio \_\_\_\_\_
4. **Estado civil:** Soltero(a) \_\_\_\_ Casado(a) \_\_\_\_ Unión libre \_ Divorciado(a) \_ Otro \_\_\_\_\_
5. **Tiene hijos:** Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- 6.- Indique el puesto en la que se desempeña dentro de la empresa donde trabaja \_\_\_\_\_
  
- 7.- ¿Qué tipos de programas de capacitación reciben los trabajadores?
  
- 8.- ¿Consideras que hace falta implementar más programas de capacitación para los trabajadores?
  
- 9.- ¿Te consideras apto para desempeñar tu puesto actual?
  
- 10.-Explica por qué.

- 11.- ¿Qué tipos de ascensos les ofrecen a los trabajadores?
  - 12.- ¿Qué requisitos deben cumplir para ser ascendidos de puesto los trabajadores?
  - 13.- ¿Cada cuánto tiempo se realizan los ascensos laborales en la organización?
  - 14.- ¿Cuáles son los factores que intervienen para poder ascender de puesto? Explícalos a detalle.
  - 15.- ¿Cómo consideras que podría ser un buen procedimiento para ascender a las personas?
  - 16.- ¿Cómo evalúan a los trabajadores para saber si están capacitados para ejercer su puesto?
  - 17.- ¿Qué tipo de evaluaciones utilizan con los trabajadores para la detección de necesidad de capacitación?
  - 18.- ¿Cada cuánto tiempo son aplicados los programas de capacitación a los trabajadores?
- ¡Agradecemos de antemano su tiempo prestado! Recuerde que la capacitación del capital humano es fundamental en cualquier organización sus respuestas nos serán de gran ayuda.

Cuernavaca, Morelos a 24 de enero del 2022

**MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI**  
**DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada: “Análisis de la capacitación y ascensos a trabajadores en una farmacia de cadena en Cuernavaca” que presentan el **C. Javier Antúnez González y la C. Samantha Michell Vera Maldonado**, pasantes de la carrera Licenciatura en **Administración**.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**Dra. Anabel Aldama Sánchez**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**ANABEL ALDAMA SANCHEZ | Fecha:2022-01-25 19:05:11 | Firmante**

F4Oule6payt61a6uxQOzVuhZDSzavlg6cQMfSzMEVeUQr7bdtFoLxITD7ZkDuwMYUYD698lk38tliOSv9aL4IoKHDf382BdaRTYpoR61ZpP40eh3D/A8V92tEmro8VAm9OZzoyEyz  
gg95qB18NOVGjEVfy+VN4bBxy/YVprqvJRW03bvlBQVhrmNZKD7I7ffEGWjXpbq3xq3PD0wxWZfP5kS7n/q4a6cKgFKQD++3yeDlDaV92JOnngaVTbFlaWGT0w8z1HCZU4oM  
OkJsBnMKEWA4RyA9kN5YsuHwV4GpH8ca7/ALgnEpz7tnneWb8a+i6lQmiusCv3UX/sd+RbP9w==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[URFjJcL4Z](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/jh78nDUvjeez0TqLARN3ITN9OYIRMBrE>



Cuernavaca, Morelos a 14 de agosto del 2023

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI**  
**DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada: “Análisis de la capacitación y ascensos a trabajadores en una farmacia de cadena en Cuernavaca” que presentan el **C. Javier Antúnez González y la C. Samantha Michell Vera Maldonado**, pasantes de la carrera Licenciatura en **Administración**.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sanchez**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ | Fecha:2023-08-21 13:48:32 | Firmante

Xm2lJk2y0jsJSr44kn4R8x4NLBIA7rQ1ILMD+Y8EZkOI2OJoult9l7sG2LmwlG95vnPveYudQDncubK1xKANBrxErwFGKufa3Zx9BIYx/5S016O4G4/Diao4gz5NMcmguVOFdjK3Q1ZKmm/LwewvDYZsKnZ1WKF9LXQzu3A1v8hFTDOm7HQ2NBSvHeSLGX5zHSyJZ1W/EsTulih6P7zHOeoiUOpLoOqp2BjaxjSy6oV5vDwsNuguY0nLMekH/4MTyg3WJZL1fQCr4MzleOiXg9GUpN5BppVIQAp8YkllKhd2d0T8aXSkeirdBVh5kvtbj1Tb78HGzP2klxHBe8ykg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[satr6DuS3](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/yidkW8adiPofGajUtsRVH35D1hT4vxBa>



Cuernavaca, Morelos a 24 de enero de 2022

**MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI**  
**DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada: “Análisis de la capacitación y ascensos a trabajadores en una farmacia de cadena en Cuernavaca” que presentan el **C. Javier Antúnez González y la C. Samantha Michell Vera Maldonado**, pasantes de la carrera Licenciatura en **Administración**.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**Mtro. Miguel Angel García Garnica**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**MIGUEL ANGEL GARCIA GARNICA** | Fecha:2022-01-24 15:21:44 | Firmante

e2LFhugBSUaOScSYIgs3so8EbfimvTUVVlior4xNakFG9Imih2+Ypa87ubtmH1ih1GiQgJcqb4gDfrLdiCUesooVzohF6KFS/0Er5nugTnKbWifBY5KQqrr3rvACpusyf74VxL7AK0IRX  
KDbqxsZPh3YYrwTi6qlvpa9jnT6hE0LPsw7QT+mUPmpCeyeXVDRYYucVPwYwUs3WO/0MsMUZ4nnRL04NRJnkXDA6HhQVRvk8cQD/qXD7NS6SaSgy0i9fZ40raFQ0TVQqJpq  
YG0567oD85b51vjxNT9au5j6ACywV9D2t7x67n6dipvr3us/dOYMXu528/s+XgE5dn5YnA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[o4mYNUeDQ](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/a2VYqx5RIKZN8R7XqoOVLyCc7NaOGR4h>



Cuernavaca, Morelos a 24 de enero 2022

**MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI**  
**DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada: “Análisis de la capacitación y ascensos a trabajadores en una farmacia de cadena en Cuernavaca” que presentan el **C. Javier Antúnez González y la C. Samantha Michell Vera Maldonado**, pasantes de la carrera Licenciatura en **Administración**.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**Mtra. Tania Lizbeth Hernández Antonino**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**TANIA LIZBETH HERNANDEZ ANTONINO** | Fecha:2022-01-27 18:51:25 | Firmante

fVdclitsbX1OuBROXyDJoVlp2c/4JuFSVL1SofvfHLJgAKjmZidh1scKsU6lQiAyGGovgbxNqhrFkKWdkHdzvp3tRbD7afE84DSVoUBr6MjkBiO1k+uwl7wM96L95uVvNx3MsdsXyWw0Op98swmtdJ3Ve3Eu5Uc1+J+1f1j7VfOukKtt+/jlwcj20PMMub0XydgjyFd3T56EsU8kNK7gkG9pSeU/iRzltncR+FH/v88hYjeNj2YURii/Yx+pvKHNDw5tQwKUEd7ILArJfKxZ2NyM5f4rETvpwvwpSnrFS8utwHaJ2XV8/t8uj/tNzcOAAQ1mPFfnREmNzZ/gWvOaW9w==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[HbFkZ1icL](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/mbFtUAnaDxTUKDuilPVGDL4DZ46PnP5Y>



Cuernavaca, Morelos a 24 de enero 2022

**MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI**  
**DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada: “Análisis de la capacitación y ascensos a trabajadores en una farmacia de cadena en Cuernavaca” que presentan el **C. Javier Antúnez González y la C. Samantha Michell Vera Maldonado**, pasantes de la carrera Licenciatura en **Administración**.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarle mi voto aprobatorio, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2022-01-24 22:39:32 | Firmante**

cXr7gPKjnbGZ+p6F3n3y5erdYGSaZ7uvDGjYufxW4AJ9Fzx+meN4DaLmdDiZ3W8PzLCSnTVTY8TgM3DU7qAludbSanuOlwiPUka9HQKhY8KRcA/cuQiHrvqpDTaLXqjzfqEjjaj70jChUOJ1JzllXHYcelgpT1EkSaaXD0YR7tEtQEg9zSGkYb0UqtE/N7lvHdVmUiAqZAw/yvsfX+7kt68AKAOaJIK/QJMXVwu8r6dol66ugGQsZ/LKq3zTj7bU0qnguByYgOxGK0xsqolxfZR+lvh59Wk0qbwVxjSTq9ejURZNVVTJgUXOb293hzqR7YJXHO4Ev6NtXHstwy1UA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[ecKdfAyR9](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/DZEXwKVk14ZPA37HGAWYLCqV2oTdNgh6>

