

265



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CAMPUS ACATLÁN

1999



PEDAGOGÍA

**LA INTRODUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA COMO UNA
PROPUESTA PEDAGÓGICA AL ALTO ÍNDICE DE
ROTACIÓN EN COFAR, 1997.**

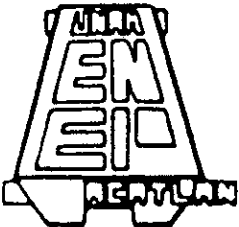
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A :

ANDREA NÚÑEZ MERCHAND



DIRECTOR DE TESIS: LIC. LETICIA ORTEGA CASTRO

272791

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CAMPUS ACATLÁN

1999

PEDAGOGÍA

**LA INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA COMO UNA
PROPUESTA PEDAGÓGICA AL ALTO ÍNDICE DE
ROTACIÓN EN COFAR, 1997.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA:

ANDREA NÚÑEZ MERCHAND

DIRECTOR DE TESIS: LIC. LETICIA ORTEGA CASTRO

ESTA TRABAJO LO DEDICO A:

ESTA TRABAJO LO DEDICO A:

Mis padres:

Rosa Hilda:

***Por su dedicación, optimismo y esmero
por cultivar e inyectar energía en mi
espíritu y mi fe.***

Manuel:

***Por su sus enseñanzas para que mi
fortaleza, mi perseverancia y dedicación
las demuestre siempre.***

***A los dos, gracias por su amor incondicional y por ayudarme a
crecer y a dar lo mejor de mí cada día.***

INDICE

	PAGINAS
INTRODUCCIÓN	I
1. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN	1
1.1. Concepto de educación.....	1
1.2. Concepto de capacitación.....	14
1.3. Proceso de la capacitación.....	23
1.4. Niveles de la capacitación.....	61
1.4.1. Inducción.....	64
1.4.2. Entrenamiento.....	69
1.4.3. Adiestramiento.....	76
1.4.4. Desarrollo.....	78
2. LA INDUCCIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL	82
2.1. La inducción; Concepto y Proceso.....	82
2.1.1. Propósito y misión.....	100
2.1.2. Momentos de Inducción.....	103
2.1.3. Contenidos de un programa de inducción.....	109
Ejemplos de Inducción General y Específica	
2.1.4. Impacto de la inducción en la organización.....	118
(Importancia)	
2.2. Rotación de personal	122
2.2.1. Concepto de rotación de personal.....	124
2.2.2. Factores que inciden en la rotación de personal.....	124
2.2.3. Formula para calcular el índice de rotación de personal...	140
2.2.4. Impacto de la rotación en la empresa (consecuencias).....	145

3. MARCO DE REFERENCIA:

Controladora de Farmacias, S.A. de C.V. (COFAR)	152
3.1. La empresa	
3.1.1. Historia de la empresa.....	157
3.1.2. Filosofía, misión y valores.....	158
3.1.3. Estructura organizacional.....	160
3.1.4. Antecedentes del Departamento de Reclutamiento y selección y del Departamento de Capacitación y Desarrollo.....	167
3.2. Análisis de Rotación en Cofar	170
3.2.1. Introducción.....	170
3.2.2. Planteamiento del Problema.....	171
3.2.3. Objetivo.....	172
3.2.4. Hipótesis.....	172
3.2.5. Metodología.....	172
3.2.6. Procedimiento.....	175
3.2.7. Resultados.....	176
3.2.8. Análisis de Resultados de la Rotación en Cofar.....	182
3.2.9. Conclusiones del análisis de la rotación.....	185
4. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN	187
CONCLUSIONES	224
ANEXOS	234
BIBLIOGRAFÍA	238

1. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

CONCEPTOS GENERALES

Educar a un hombre no es enseñarle algo que no sabía, sino hacer de él un hombre que no existía.

Guyau

1.1. CONCEPTO DE EDUCACIÓN

Fenómeno, hecho, actividad o realidad ¿Qué es la educación?, ya un número de pensadores griegos, romanos, escolásticos, jesuitas y contemporáneos nos la han definido. ¿Qué es la educación? es una pregunta cuya respuesta ha sido definida y moldeada constantemente por innumerables teorías y disciplinas del comportamiento humano.

El análisis etimológico pone de manifiesto que educación, proviene fonética y morfológicamente, de **EDUCARE**; “conducir”, “guiar”, “orientar”; pero sistemáticamente ... recoge la versión de **EDUCERE**; “hacer salir”, “extraer”, “dar a luz”, lo que ha permitido desde la más antigua tradición, la coexistencia de dos modelos conceptuales básicos.¹

Educare como modelo directivo y **educere** como modelo de desarrollo, deben complementarse para construir un concepto de educación que vaya mas haya de conducir a alguien o extraerle algo de su interior.

En un primer momento la educación resulta un proceso de inculcación/asimilación cultural, moral y conductual que va de generación en generación, de esta forma se asegura “el patrimonio cultural de los adultos”. Sin embargo, paralelamente a esto podemos decir que la educación es un proceso producto de la adquisición y perfección de la personalidad, que se jacta a partir de un proceso de aprendizaje. “Que se justifica en la indeterminación biológica del hombre, al carecer de respuestas adecuadas a las situaciones vitales con que se encuentra (en el animal los patrones de conducta le son

¹ Diccionario de las Ciencias de la Educación, Vol I A-H, Madrid, Santillana, 1983, p. 474.

proporcionados por su estructura biológica). Es por tanto, la educación un proceso necesario y legítimo para la supervivencia humana, ya que el hombre se ve obligado a **APRENDER** las respuestas para vivir, lo que al mismo tiempo le hace « ser » de un modo u otro ... secuencialmente puede describirse como: el hombre que « ya es » (personalidad) y « va siendo »... Así la educación, es el proceso de construcción personal y social de acuerdo a patrones referenciales socioculturales. El hecho educativo, es en todo caso, una adquisición/transformación..., la educación por tanto, una « realidad histórica » producida por el hombre y vinculada a su contexto sociocultural.”²

Carls Rogers padre de la no-directividad, afirma que la educación es confianza, autenticidad, congruencia, empatía, aprecio, aceptación y libertad; la libertad como motor y meta de la educación. La educación como dice este pensador de la corriente pedagógica libertaria o antiautoritaria es; parafraseando al autor ... un continuo proceso de aprendizaje significativo, porque la educación no sólo es aprender cualquier cosa, es retomar nuestras experiencias, vivencias y conocimientos adquiridos, de manera formal e informal para fundir nuestra propia realidad educativa, con esto podríamos afirmar que el hombre es, ha sido y será actor y eje principal en la construcción y reconstrucción de su ser... de su educación.

La educación en un primer momento es un fenómeno, es “*simplemente*” una realidad porque desde que nacemos nos envolvemos en el complejo proceso educativo y de manera consciente e inconsciente forma parte de nuestra vida cotidiana. Es una cualidad inherente al ser humano, porque cada uno es susceptible de adquirir nuevas y mejores formas de educación.

La educación nace por imitación, transformándose en un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido o no por el hombre hasta dónde él mismo lo desee.

Para Rogers:

“Son sólo educadas las personas que han aprendido como aprender... que han aprendido a cambiar, que admiten que ningún conocimiento, da una base para

² *Ibid* , p 475

la seguridad. El único proceso válido para la educación..., ...es el cambio y la confianza en el proceso y no en el conocimiento estático”³.

La esencia de la educación es entonces, la formación integral del ser humano y sólo a través de un “proceso de aprendizaje que signifique una continua actitud de apertura frente a las experiencias...”⁴ el hombre “...elige su dirección, formula sus propios problemas, decide su curso de acción y vive la consecuencia de cada una de sus elecciones”⁵ para formarse como el quiere que sea.

La educación requiere y exige la presencia de un objetivo, de una finalidad, que guíe su curso y oriente su acción, la educación no es un proceso azaroso o descontrolado, tiene una intención implícita o explícita.

La educación en su afán de que el hombre << *se construya* >> su personalidad, hace referencia a la intensión de perfeccionamiento, de autonomía y libertad.

Víctor García Hoz precursor de la pedagogía sistémica afirma que, parafraseando al autor, el fin de la educación personalizada es la capacidad de un sujeto para formar y realizar su proyecto de vida, ya que la educación es el perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas.

Por ello, la educación es integral como el mismo hombre lo es. La educación es un proceso por el cual el ser humano se transforma constante y paulatinamente.

“La educación es también un proceso gradual que permite... la continuidad, por ello es un proceso integral que se refiere y vincula a la persona como unidad”⁶

La educación tiene como fin crear individuos creativos, abiertos a la totalidad de su experiencia, conscientes de ella que la aceptan como suya y que viven un proceso continuo de cambios. “La educación hace al hombre capaz de vivir de manera plena”⁷.

³ Carl, Rogers. Libertad y creatividad en la educación. El sistema no directivo. versión castellana de Silvia Vetrano, Buenos Aires, Paidós, 1978, p.90.

⁴ Jesús, Palacios. La cuestión escolar, críticas y alternativas. 7a. ed. barcelona, Laia, 1988, p.223

⁵ C. Roger. op cit , p.136.

⁶ Diccionario de las Ciencias de la educación, op. cit . p 476

⁷ C. Rogers op cit , p.137

Retomando lo anterior, educación es:

Una realidad humana constante, continua y permanente, porque permite al ser humano crecer y desarrollar sus capacidades innatas y adquiridas. La educación es un proceso difícil y complejo, individual (cultiva su desarrollo personal y profesional) y social (se integra, colabora, participa e interactúa con los demás) en el que el hombre enriquece su persona y con una postura crítica y reflexiva de sus carencias y posibilidades va cambiando modos de ser, pensar y actuar; es decir, modifica y transforma su realidad educativa.

La educación aspira a formar la totalidad del individuo de manera integral y hacerlo consciente de su realidad, de desarrollar y cultivar sus habilidades, potencialidades y/o posibilidades, de su capacidad para *analizar* situaciones o problemas para elegir y obrar libremente investigando. A pesar de que el ser humano aún siendo libre enfrenta realidades que no siempre puede dominar, aprende a conocer y “*aceptar*” determinadas situaciones, abrirse al saber y al conocimiento de forma activa .

El hombre construye y reconstruye su realidad educativa; de lo que aprende de lo que conoce, de lo que siente, de lo que vive. Sus experiencias y conocimientos le dan la pauta para edificar su propia educación. La educación siempre tendrá una dirección, influencia, reflexión e intencionalidad implícita o explícita; consciente o inconsciente.

La educación está determinada por las características de la sociedad (economía, política, geografía, cultura, etc.) en función del tipo de hombre o sociedad que se quiera formar.

Por lo tanto, el ser humano puede ser capaz a través de la educación de asimilar valores y acuñar los rasgos esenciales de su propia personalidad.

La educación como hemos dicho anteriormente, es un proceso dinámico, de constante evolución y que se manifiesta en diferentes ámbitos, moviliza todos los recursos y fuerzas del ser, tanto del espíritu como las del corazón, por ello para fraguar la actividad y realidad educativa del ser humano no es necesario únicamente el ámbito escolar, sino también, el familiar, la comunidad, las

relaciones interpersonales (con la pareja, los hermanos, los hijos, los padres, los amigos, etc.), el trabajo, los libros, revistas o periódicos entre otros.

“La educación es un marco globalizador constituido por el aprendizaje formal e informal, que se propone la adquisición y fomento de la instrucción para alcanzar el máximo desarrollo posible en las diferentes etapas y sectores de la vida”⁸.

Por ello, la evolución de conocimientos científicos, nuevas tecnologías, la renovación de nuevos conceptos, los cambios estructurales (sociales y económicos), la crisis de los modelos de vida, valores, en el campo de las costumbres, tradiciones y relaciones sociales, así como las nuevas pautas y patrones de conductas, los medios de información masiva y la creación de nuevas necesidades de consumo principalmente, se hacen presentes en nuevos modelos y estrategias educativas. En este sentido:

“ La educación pretende formar un hombre que, aparentemente corresponde a una utopía. Es un hombre generador y adaptable al cambio, autónomo y capaz de relacionarse con los demás hombres cada vez mejor informados, más responsables y dueños de sí mismos, un hombre desarrollado plenamente en lo físico, lo intelectual y lo afectivo. Es el hombre completo... El hombre nuevo, por otra parte aprende, conoce y comprende el mundo; por la otra, dispone y sabe disponer de la técnicas necesarias para actuar sobre el mundo con inteligencia y de acuerdo a sus intereses, finalmente enriquece al mundo de objetos y conjuntos tecnológicos. Esos tres elementos hacen de él un hombre potencialmente dueño de sí mismo.”

Faure Edgar

En el concepto de educación, existe una connotación de permanencia, en donde algunos autores la conciben como; un proceso que busca la consecución de un desarrollo personal, social y profesional en el transcurso de la vida de los individuos, con el fin de, mejorar la calidad de vida tanto de éstos como de la colectividad busca un rol que le permita intervenir activamente en el desarrollo individual desde sus diferentes etapas y en el progreso social aún a pesar de la influencia y dinámica sociocultural.

⁸ Diccionario de las ciencias de la educación, op. cit., 476

Para Legrand la educación permanente supone el esfuerzo de armonizar diferentes etapas de formación, con el énfasis puesto en la unidad, globalidad y continuidad en el desarrollo de la personalidad integral.⁹

La educación permanente vista como perpetuidad, se expande por un proceso de aprendizaje a través del tiempo; por la innovación, pretendiendo encontrar nuevas y mejores alternativas que proporcionen interrelación entre diferentes tipos de educación¹⁰, además de adaptarse a las nuevas necesidades; y por la integración como principio unificador de experiencias y conocimientos aprendidos en cada una de sus etapas, unificándolos en uno sólo llamado educación.

El concepto de educación que hasta el momento he expuesto corresponde a la visión que tengo del mismo, sin embargo, debido a que esta tesis expondrá en capítulos posteriores la importancia de estrategias de capacitación, considero necesario circunscribirlas en los diferentes tipos de educación, a continuación, expondré de manera general el concepto y algunas características de cada tipo.

EDUCACIÓN FORMAL

“Actividad educativa inscrita en el sistema educativo legalmente establecido”¹¹. La educación formal es toda aquella actividad educativa regida por calendarios, horarios, exámenes, aulas, maestros y prácticas previamente establecidas que se imparten en un recinto educativo, sea público o privado, por ello Coombs¹² la define como: “Sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad”. Herrero González Lucía complementa la definición anterior afirmando que la educación formal es un cúmulo de procesos sistematizados, intencionados, estructurados en diversas instituciones sean privadas o públicas, partiendo de la enseñanza básica, media superior, superior, especialización, posgrado. .

⁹ Paul, Legrand. Introducción a la educación permanente. Barcelona, Teide- UNESCO, 1973, p.45.

¹⁰ Se consideran 3 tipos de educación, Formal, Informal y No formal.

¹¹ Diccionario ciencias de la educación. op cit, p 491.

¹² COOMBS P.H., estadounidense nacido en Holyoke, Massachusetts, una de las más relevantes figuras contemporáneas en el ámbito educativo. Especialista en: desarrollo económico y educativo, política educativa, planificación de la educación, analista de la situación actual y perspectivas del futuro y sistemas de la educación.

La educación Formal se define bajo los siguiente criterios:

- ◆ Es promovida y realizada en el seno de alguna institución de cualquier nivel.
- ◆ Se imparte dentro del sistema escolarizado (institución educativa: preescolar, primaria, secundaria, bachillerato y universidad).
- ◆ Se diseña un currículo previamente estructurado y avalado por la Secretaria de Educación Publica (S.E.P.). En donde se identifica, especifica y jerarquizan objetivos, características de los alumnos, procedimientos de enseñanza, auxiliares didácticos, lógica y secuencia vertical y horizontal de las materias y contenidos (plan y programas de estudio), práctica docente y función administrativa.
- ◆ Se otorgan boletas, certificados, registros y créditos por grados cursados.
- ◆ Se divide en grados.
- ◆ Los grupos son homogéneos del nivel preescolar a la secundaria en cuanto a edad, ya que éstos son requisitos de admisión de un nivel a otro.
- ◆ Los niveles educativos son cursados siempre y cuando haya sido aprobado el nivel anterior por la S.E.P.

EDUCACIÓN NO FORMAL

Actividad educativa ajena al sistema educativo legalmente establecido¹³. La educación no formal, se refiere a toda aquella actividad educativa que se realiza fuera de: un aula, programas académicos institucionales y los métodos que se establecen en el sistema escolar formal.

La educación No Formal se define bajo los siguiente criterios:

¹³ Diccionario de las Ciencias de la educación, op. cit., p. 496.

- ◇ Promueve la actualización científica, tecnológica e intelectual al ejercer el papel de **REFORZADORA** del sistema educativo formal, en tanto transmite nuevos conocimientos teórico - prácticos o refuerza los anteriores.
- ◇ Fomenta actividades educativas como **COMPLEMENTO** del sistema formal, para responder a necesidades o problemas específicos (cuando por múltiples causas; económicas, psicológicas, sociales y educativas ciertos grupos sociales truncan sus estudios para dar frente a la satisfacción de necesidades primarias. *Se destina para capacitar en el trabajo y para el trabajo.*
- ◇ Se dirige a grupos marginados como **EMERGENTE**, cuando estos no han tenido acceso al sistema escolarizado. Entre estos se destaca el proceso de alfabetización, así como, los sistemas de educación abierta.
- ◇ Los métodos de enseñanza - aprendizaje se caracterizan por ser “**elásticos**”. Se entiende por elásticos a la facilidad con que los métodos pueden combinarse y modificarse hasta adecuarlos o adaptarlos a las necesidades de aprendizaje de los participantes.
- ◇ Los grupos pueden ser homogéneos y/o heterogéneos, con “**flexibilidad**” en cuanto al número de participantes.
- ◇ El aprendizaje se modifica en una experiencia y resocialización de nuevas actividades y prácticas.

EDUCACIÓN INFORMAL

El ser humano desde la etapa prenatal participa en un proceso educativo, a través del cual **APRENDE** de manera informal conductas, conocimientos, creencias, tradiciones, costumbres y formas de pensar que constantemente asimila, corrobora, adapta, asocia y enriquece con el medio social en el que se inscribe.

La educación Informal es definida como: Acción y efecto de estímulos educativos que, provenientes del medio ambiente, actúan sobre los individuos influyendo (a veces determinando por tiempo indefinido) en su formación.¹⁴

Así es como el hombre adquiere de manera informal nuevos y/o diferentes conocimientos enriqueciendo su percepción de la vida, el mundo, la sociedad y el hombre mismo. Por ello, Adriana Puiggrós afirma que : ***“La educación empieza con la vida y termina con la muerte”***.

La educación Informal se define bajo los siguientes criterios:

- ◆ Educación extracurricular, porque sus objetivos y contenidos no figuran dentro de planes escolares. No interviene ninguna institución.
- ◆ Se adquieren conocimientos de manera implícita que coadyuvan al desarrollo de la personalidad en diferentes aspectos.
- ◆ Encamina a acciones formativas que contrarrestan el tiempo de ocio.
- ◆ Actividades y acciones educativas causales, casuales y espontaneas.
- ◆ El aprendizaje tiene un significado especial.
- ◆ Surge por la interacción del individuo con su medio social a lo largo de su vida en cualquier situación y circunstancia.
- ◆ El individuo aprende a enfrentar la vida a través de las experiencias cotidianas y de la integración con su grupo familiar, social y laboral.
- ◆ No requiere de espacios ni tiempos predeterminados para ejercer influencia del medio.

¹⁴ Ibid., p 488

Por lo tanto, cualquiera que sea el tipo de educación, esta deberá:

★ Contribuir al desarrollo integral del ser humano, propiciando un consciente proceso de desarrollo.

★ Ser creativa, crítica y transformadora.

★ Desarrollar las habilidades y potencialidades del individuo respetando su propio ser y lógica.

★ Propiciar y fomentar el aprendizaje significativo.

★ Atender armónicamente todos los aspectos de la persona para contribuir a la formación integral del ser humano.

Para concluir la conceptualización de educación sólo resta aclarar y comprender la definición de pedagogía, para ello, necesito precisar sus límites y sus alcances en el proceso educativo.

“ Vemos que la realidad, aunque sea el núcleo del problema participa del proceso de construcción principalmente a través de los conceptos que la teoría elabora.”

Limoeiro Miriam

La palabra pedagogía ha sido confundida con educación, Durkheim ¹⁵ precisa su contenido considerándola como *teoría práctica* de la educación, en él se inicia la reflexión sobre la práctica pedagógica y junto a él, Lucien Callier define en 1910 a la pedagogía como: “La teoría general del arte de la educación que agrupa, en un sistema sólidamente unido por principios universales, las experiencias aisladas y los métodos personales, partiendo de la realidad y separando rigurosamente lo que procede de lo real y lo que pertenece a lo ideal”¹⁶, de tal forma que educación y pedagogía representan el aspecto

¹⁵ Émile Durkheim, sociólogo francés (1858-1917), iniciador de la “Sociología de la Educación”. Considerado el máximo exponente del funcionalismo, concibe a la educación como; control social, y socialización metódica de la generación joven por la adulta.

¹⁶ *Ibid.*, p. 1096.

práctico y teórico del comportamiento humano respectivamente y por ello son indisolubles.

Durkheim en su afán de delimitar la naturaleza y método de la pedagogía, expresa que ésta consiste en teorías; en formas de concebir la educación, es decir... “estriba en una determinada forma de pensar respecto a los elementos de la educación..., por lo que no existe ninguna razón para que la educación no se convierta en objeto de investigación...”¹⁷

Cabe destacar que en el apartado anterior Durkheim justifica el papel de la pedagogía como teorización de la educación, o bien, según este sociólogo el fundamentar que el objeto de estudio de la pedagogía es la educación y como tal, presenta todos los requisitos y características de una ciencia, cuestión muy debatida a la fecha y que por cierto no constituye tema de análisis en esta tesis. Aunque es importante rescatar desde una perspectiva científica lo que para Luzuriaga es pedagogía, él la define como; ... “reflexión metódica de la educación. La educación sin pedagogía, sin reflexión metódica, sería pura actividad mecánica, mera rutina. La pedagogía es una ciencia del espíritu, y está en íntima relación con la filosofía, la psicología, la sociología y otras disciplinas, aunque no depende de ellas, ya que es una ciencia autónoma.”¹⁸

La educación y la pedagogía están en la relación de la práctica y la teoría, de la realidad y la idealidad, de la experiencia y el pensamiento, pero no como entidades independientes, sino fundidas en una unidad indivisible...¹⁹

Siguiendo la misma perspectiva retomamos la definición de Victor García Hoz²⁰, quien señala que la pedagogía “es el conjunto sistemático de verdades demostradas acerca de la educación”²¹; “es una ciencia descriptiva, histórica, puesto que no hace sino explicar lo que está implícito en la realidad educativa presente o pasada”²².

¹⁷ Textos de pedagogía conceptos y tendencias en las ciencias de la educación, Barcelona, Publicaciones Periódicas Universitarias, 1985, p. 31

¹⁸ Lorenzo, Luzuriaga. Historia de la educación y de la pedagogía, 22a ed., Buenos Aires, Lozada, 1989, p. 12.

¹⁹ Francisco, Larroyo. Historia general de la pedagogía, 17a. ed. México, Porrúa, 1981, p. 37.

²⁰ Victor García Hoz, pedagogo español, pionero de la pedagogía sistémica y de la experimentación, como vía de conocimiento científico en el ámbito educativo.

²¹ Victor, García, Principios de pedagogía sistémica, 13a. ed. Madrid, Rialp, 1990, p.45

²² Ibíd., p. 49

Francisco Larroyo conceptualiza pedagogía como el; *“cruce de caminos, en donde se contempla (en unidad), que es la teoría y la práctica, los métodos didácticos y de investigación, así como, las maneras de administrar y organizar los múltiples y complejos procesos educativos. La pedagogía describe entonces, el hecho educativo; busca sus relaciones con otros fenómenos; la ordena y clasifica, indaga los factores que lo determinan, las leyes a que se haya sometido y los fines que persigue”*.²³

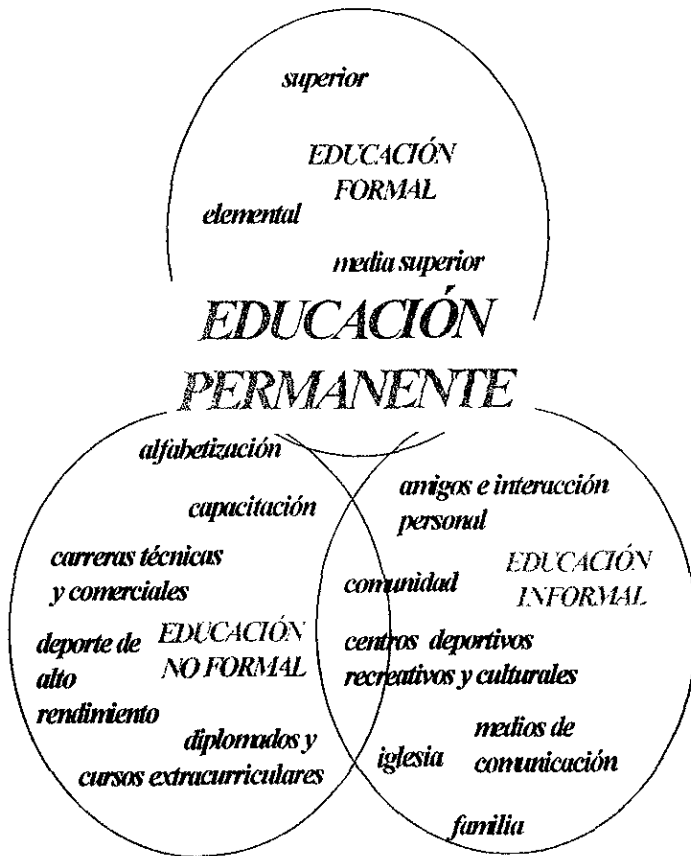
Por lo tanto, parafraseando a Villa Lever la pedagogía tiene como propósito brindar un espacio de formación para que la educación a través de un proceso de construcción y reconstrucción de su teoría y práctica se fundamente el desarrollo de la pedagogía entre sus límites estructurales, intereses y valores propios de la disciplina, así influir en nuevos intentos conceptuales que permitan explicar la realidad educativa y captar de ella aquellos elementos que posibiliten forjar un futuro mejor individual y socialmente educativo.

Por último, el enfoque alternativo de Miguel Pety enriquece lo anterior ya que manifiesta: *“recuperar al sujeto humano y brindar la oportunidad de repensar lo pensado y lo realizado es el único camino para que la pedagogía de manera holística y totalizadora pueda abordar la complejidad real de los procesos educativos”*.²⁴

Concluyendo, la educación es entonces, el espacio de formación y la pedagogía propicia la problematización de una realidad educativa a través de cavilar la teoría y la práctica. Por lo tanto, construir una efectiva y lógica explicación del quehacer educativo, es también un proceso introspectivo y complejo, ya que se concibe al ser humano en su totalidad, interactuando y participando activamente en la confección de su realidad.

²³ F. Larroyo. op. cit., p. 37.

²⁴ Miguel, Petty “Seminario sobre investigación educativa”. México, CISE-UNAM, 1990, Paquete didáctico mimeo, p. 42.



1.2. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Pensar es difícil, actuar es aun mucho más difícil Pero actuar como se piensa es tal vez, lo más difícil del mundo.

Anónimo

¿Un simple juego?, ¿Una disposición legal, burocrática y cansada? o un espacio en donde armónicamente se intercambian ideas se toma café y se comen galletas.

Etimológicamente capacitación viene del adjetivo **CAPAZ** y este a su vez del verbo latín **CÁPERE** = dar cabida, traduciéndose como el conjunto de actividades que dan cabida a proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades a fin de que una persona sea capaz de desempeñar mejor su trabajo.²⁵

La Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.) de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.), planteó el concepto de capacitación como; acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.²⁶

A.R.M.O. (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra) precisa: “La capacitación es el proceso orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo”.²⁷

²⁵ Mario Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez Buendía. Administración de la capacitación. México, McGraw Hill, 1991, Serie capacitación efectiva, p 1

²⁶ Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. no.1, México, UCECA, 1979, Serie técnica popular de los trabajadores, p 50.

²⁷ Adiestramiento Rápido de Mano de Obra. Metodología para la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación México, A R M.O., 1979. p 2

Por su parte Ma. de Lourdes Mendiola sostiene: *“La capacitación... es el proceso de enseñanza - aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas.”*²⁸

Mientras que, José Manuel Ortiz Tetlacuilo define a la capacitación como: *una fórmula educativa extra-escolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas, en otras palabras; desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo.*²⁹

Retomando las definiciones anteriores podríamos decir que la capacitación es: un proceso de enseñanza - aprendizaje ubicado dentro del contexto educativo extra-escolar, mediante el cual, los trabajadores de una organización independientemente de su jerarquía, adquieren, incrementan y/o desarrollan sus habilidades, conocimientos, actitudes y/o destrezas, ayudándole a conocer y desempeñar mejor lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades, con la finalidad de mejorar la calidad de su trabajo y alcanzar los objetivos de su puesto.

Sin embargo, el concepto de capacitación es mucho más amplio ya que el aprendizaje humano es una actividad susceptible de realizarse en cualquier contexto y a cualquier hora, porque a lo largo de todo su ciclo vital el hombre aprende con y de su medio, con y de sus semejantes, a veces de manera espontánea o accidental y otras con una intencionalidad y planeación bien definida.

²⁸ Ma de Lourdes, Mendiola Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento, México, CENAPRO, 1980, p. 32

²⁹ Alejandro, Mendoza Nuñez Manual para determinar necesidades de capacitación México, Trillas, 1996, p. 6.

La filosofía de la capacitación concibe al trabajador como ser humano capaz de trascender y transformarse en el ámbito organizacional, en al menos 3 dimensiones interrelacionadas; la corporal, la intelectual y la emotiva, que de forma integral interactúan y se relacionan activamente.

Como podemos observar la capacitación puede ser el espacio en donde se intercambien ideas con galletas y café, puede ser también un jardín de rosas o un lugar desértico y sombrío. Con un enfoque humanista, conductista o pragmático la capacitación puede hacer del hombre, un ser satisfecho y realizado en su trabajo, una máquina eficiente o un trabajador enajenado, de esto mucho dependerá la teoría y práctica en que suscriba al proceso de capacitación.

Mauro Rodríguez y Patricia Estrada encuentran como logros principales de la capacitación:

- El crecimiento personal
- El aumento de la productividad
- Mejoramiento del clima laboral
- La actitud de colaboración generada
- La disminución de riesgos de trabajo ³⁰

Algunos otros beneficios que podemos señalar son:

Beneficios al trabajador	Beneficios a la organización
Promueve el desarrollo profesional y personal.	Crea mejor imagen.
Motiva la participación en el trabajo y lealtad a la empresa.	Fomenta la autenticidad, apertura y confianza
Mejora el conocimiento en el puesto	Ayuda a la preparación de guías de trabajo.
Mejora la relación jefe - subordinado	Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
Incrementa la productividad y calidad en el trabajo.	Se promueve la comunicación en toda la organización.
Mayor identificación con los objetivos y las políticas de la organización	Reduce la tensión y permite el manejo de las áreas de conflicto

³⁰ M. Rodríguez y P. Ramírez, op. cit., p. 45

Ahora bien, hoy y siempre el motor principal de una organización es el ser humano, por eso la capacitación debe orientarse a la realización y satisfacción individual que paralelamente acordará con los objetivos organizacionales, mismos que podrán dar frente a las necesidades del país. Por lo tanto, es crucial; *“tener conciencia de la importancia de la capacitación como vehículo de desarrollo económico y social del país, la capacitación se realiza sin considerar, en conjunto, los problemas de las organizaciones, ni se le toma en cuenta como medio para resolverlos”...*³¹

El reto de la educación y la capacitación es incrementar el nivel educativo de los mexicanos, perfeccionando, mejorando y acrecentando los conocimientos, habilidades y actitudes que fomenten y fortalezcan el desarrollo económico y social de las empresas y por ende del país.

En nuestro país como en otros en vías de desarrollo, la capacitación y el desarrollo de recursos humanos son procesos a los cuales, desgraciadamente, se les considera gasto más que inversión; no obstante, el valor de la capacitación es incalculable en cuanto a beneficios, con ella ganan tanto empresarios como trabajadores, lográndose para los primeros, incrementos considerables en productividad, y para los segundos, un bienestar traducido en mejores oportunidades laborales y aumento de su nivel de vida social y familiar.³²

Mauro Rodríguez refuerza lo anterior ya que considera que la capacitación no es sólo una inversión sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico. Estimada como un proceso permanente de aprendizaje, es también la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad.³³

³¹ *Ibid.*, p 48

³² Luis Antonio, Garza. “Capacitación empresarial, un atajo hacia la excelencia”, vol XXXIX, *Transformación*, no. 10, México. Canacindra, Octubre 1995, p. 6

³³ M. Rodríguez y P. Ramírez, *op cit*, p 31.

México



Nivel Educativo



ALTO

Capacitado



BAJO

No Capacitado

Organizaciones

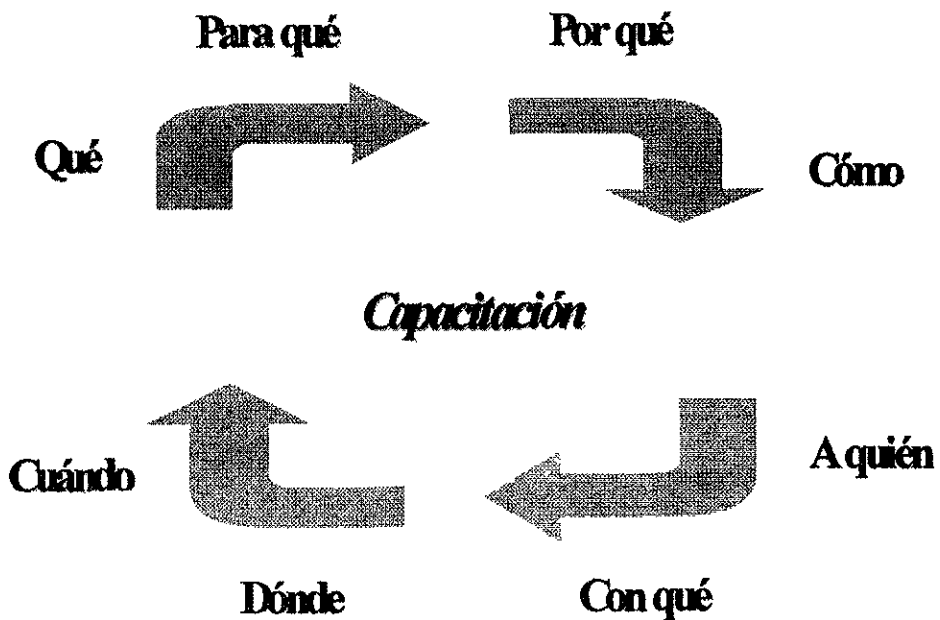
- ❖ Dinamismo
- ❖ Creatividad
- ❖ Entusiasmo
- ❖ Eficiencia
- ❖ Eficacia
- ❖ Satisfacción
- ❖ Bienestar
- ❖ Motivación
- ❖ Mayor Productividad
- ❖ Crecimiento
- ❖ Seguridad

- ❖ Pasividad
- ❖ Desperdicios
- ❖ Frustración
- ❖ Ineficiencia
- ❖ Ineficacia
- ❖ Insatisfecho
- ❖ Malestar
- ❖ Apatía
- ❖ Menor Productividad
- ❖ Estancamiento
- ❖ Inseguridad

Para Carlos Palencia Escalante la capacitación es un conjunto de actividades, disposiciones, cambios y medidas que tienden a adecuar la estructura productiva a las condiciones de modernidad y productividad requeridas. Este autor hace énfasis en que no debe estar sujeta a los ciclos o a las crisis vivenciales, pues de lo contrario el rezago del país o de la empresa continuaría profundizándose e incluso se convertiría en un acto permanente de dificultades.

Andrew Sikula señala que la capacitación es el adiestramiento complementado por el *¿Quién?*, *¿Cómo?*, *¿Para qué?* y *¿Por qué?* de esas operaciones y el conocimiento de los elementos que intervienen, es decir, materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo, etc.³⁴

Retomando y ampliando, podríamos decir que la capacitación tiene por misión contestar a las siguientes preguntas:



³⁴ Andrew, Sikula. *Administración de recursos humanos en las empresas*. tr Martha Hernandez Rocha, rev Alfonso Siliceo Aguilar, 5a. impresión., México, Limusa, 1991, p 238-239

QUE	Tipo de capacitación: inducción, adiestramiento, entrenamiento, desarrollo.
PARA QUE	Para mejorar el desempeño en base a : cambios de actitud, incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades, acrecentar la motivación o intensificar la comunicación.
POR QUE	Qué necesidades satisfacer ¿encubiertas o manifiestas? y que problemas resolver ¿técnicos o humanos?
COMO CON QUE	Estrategia pedagógica: Metodología a implementar. Instrumentos y herramientas didácticas.
A QUIEN	A qué nivel será dirigida la capacitación: operativos, supervisores, directivos, otros.
DONDE	Dentro de la empresa o fuera de ella.
CUÁNDO	Duración, fecha de inicio y término

Para Wendell, el proceso de capacitación es una amalgama compleja de muchos subprocesos dirigidos a incrementar la capacidad de personas y grupos para contribuir al logro del objetivo organizacional.³⁵ El propósito de la capacitación es lograr la preparación de personas para alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales..., es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa.³⁶

³⁵ Wendell, French *Administración de personal desarrollo de recursos humanos*, tr. Alfredo Díaz Mata, México, Limusa Noriega, 1993, p. 72.

³⁶ *Ibíd* , p. 371.

El Dr. Arias Galicia la define como “el *proceso administrativo* aplicado al *acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.*, de los miembros de la organización y del país en general”.³⁷

Magill y Monaghan plantean que; ... la capacitación es un proceso universal que sucede todo el tiempo y en todos los lugares: Sólo parte..., ..está planeado y programado.³⁸

Por ello, aprender a operar una fotocopiadora, emitir un fax, discutir con alguien sobre los procedimientos contables de la organización, diseñar un documento en la computadora por ensayo y error o tomar un curso de actualización secretarial son ejemplos de que la capacitación es un proceso continuo de enseñanza aprendizaje desde un contexto organizacional. De tal forma que, un simple juego la capacitación no es, una disposición legal, burocrática y cansada si lo es, desde el momento de emitir a personal fantasma *Constancias de Habilidades Laborales* de cursos que nunca se cristalizaron, un espacio en donde armónicamente se intercambian ideas se toma café y se comen galletas, puede ser o no, dependiendo de la dirección e intencionalidad que se quiera adjudicar al proceso de capacitación.

En este sentido, los principales objetivos que debe perseguir la capacitación son: dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes; desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la organización; lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados, y mantenerlos permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen; y mejoren las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.³⁹

³⁷ Fernando, Arias Galicia. *Administración de recursos humanos* 4a ed. México, Trillas, 1989, p. 33.

³⁸ Samuel, Magill y John, Monaghan “Instrucción en el Trabajo” en Craig, Robert y Bittel, Lester. *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*, México, Diana, 1977, p 133

³⁹ Jesús Carlos, Reza Trocino. *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*, México, Panorama, 1995, (serie administración de la capacitación), p 54

Retomando lo anterior, concluyo diciendo que; la capacitación es un proceso educativo (de enseñanza - aprendizaje), administrativo y sistémico que de manera implícita y/o explícita , prende una intención y dirección permitiendo a través de la organización y supervisión pedagógica aprovechar las experiencias, habilidades, conocimientos y actitudes de una persona para contribuir a su desarrollo profesional y personal. Es una estrategia organizacional orientada a identificar las necesidades e intereses de los trabajadores y de la misma empresa e intenta optimizar técnicas, procedimientos y métodos de trabajo, satisfaciendo las demandas de los sujetos en lo referente a su formación educativa.

1. 3. PROCESO DE CAPACITACIÓN

Las instituciones cualquiera que sea su meta, están formadas por hombres y en último término el valor de la institución (familia, iglesia, escuela, industria, sociedad y país), se le da el valor, de los seres humanos que la forman o constituyen.

Francisco J. Orozco

El hombre siempre ha vivido entre sistemas. El universo, su planeta, su cuerpo, su comportamiento, las ciencias, el arte, etc., son algunos de los aspectos que pueden explicarse a través de la teoría de sistemas.

La capacitación como alternativa para el crecimiento organizacional debe ser vista como proceso en el que se ven inmersas distintas fases que a su vez evolucionan sucesiva y continuamente. Es un proceso sistémico desde el momento en que forma parte de una organización integral igualmente sistémica.

Ya se ha hablado del proceso de capacitación, sin embargo, es necesario contextualizarlo dentro de un modelo de proceso - sistema de la organización.

En general, el concepto *proceso* se puede definir como “*flujo de eventos interrelacionados e identificados que se mueven hacia un objetivo, propósito o fin*”. En esta definición *FLUJO* implica movimientos a través del tiempo y en la dirección de un resultado. *INTERRELACIONADO* implica interacción dentro del proceso y entre los sucesos. Los *SUCESOS* son actividades, hechos o cambios que pueden ser muy o poco importantes. *OBJETIVO* sugiere un objetivo humano, mientras que propósito sugiere ya sea objetivos humanos y objetivos en un sentido filosófico. *FIN* implica alguna conclusión o consecuencia que no necesariamente se puede buscar o planear.⁴⁰

⁴⁰ W. French, op. cit , p 57

Bertalanffy⁴¹ define sistema como el conjunto de elementos, unidades u objetos entre los cuales existe una relación (interdependencia). Lo que realmente caracteriza a un sistema son las relaciones entre sus elementos o unidades.⁴²

Carlos Reza Trocino concibe sistema, como “la combinación de elementos o partes que forman un todo organizado; que están en constante interacción, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objetivo común. Sistema es el conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente”.⁴³ El término sistema es generalmente empleado en el sentido de sistema total. Los procesos componentes necesarios a la operación de un sistema total son llamados subsistemas que, a su vez se forman por la reunión de nuevos subsistemas, más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas, como el número de subsistemas depende de la complejidad intrínseca del sistema total.

Un sistema en operación (*en proceso*) incluye un flujo de *insumos* (energía, materiales o información o los tres), un *procesador o mecanismo de transformación* (una máquina o el componente técnico humano que realiza el trabajo) y un *flujo de producción* o resultados (el producto o servicio y los desperdicios). Un sistema puede también incluir un sistema de retroalimentación.⁴⁴

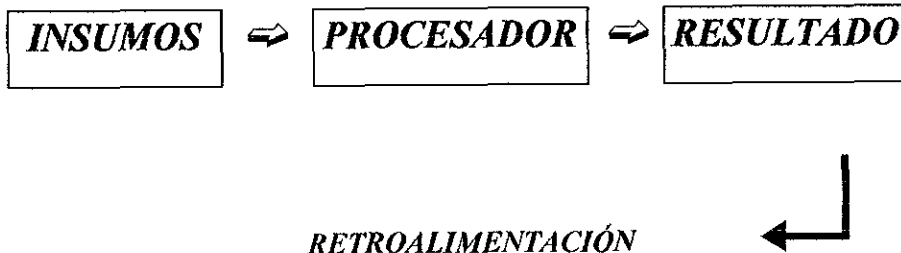


Diagrama simple de un sistema ⁴⁵

⁴¹ En 1951 Ludwing van Bertalanffy observa que existe una repetición de esfuerzos en el desarrollo de ciertos principios por otras ciencias, por eso desarrolló una teoría que reflejara las similitudes sin perjuicio de las diferencias y la nombra teoría de sistemas

⁴² Idalberto, Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. tr. German Villazamar Herrera, 4a. ed. México, McGraw Hill, 1995, p. 880.

⁴³ C. Reza, op. cit., p.41.

⁴⁴ W French, op. cit., p 60

⁴⁵ *Ibid.*, p. 61.

ENTRADAS O INSUMOS: Son los materiales, energía o información que alimentan el funcionamiento del sistema.

PROCESO: Es aquí donde se genera o se transforma el cambio de los insumos, en esta etapa se da la organización e implementación del sistema.

SALIDAS O PRODUCTOS: Es el resultado del proceso o en su caso los beneficios de los distintos usuarios. En esta fase intervienen los mecanismos de control para determinar las desviaciones y proceder a corregirlas.

RETROALIMENTACIÓN: Verifica que cada una de las etapas hayan cumplido con sus propósito y que finalmente el producto o resultado cumpla con el objetivo.

De esta manera podríamos continuar diciendo que un sistema puede ser predecible o impredecible, es predecible si tiene insumos altamente regulados, está esencialmente libre de trastornos y tiene resultados con límites altamente predecibles; como por ejemplo, los sistemas hidráulicos y eléctricos. En cambio, un sistema impredecible tiene insumos que son variables en términos de calidad y cantidad, está expuesto a trastornos considerables y tiene resultados menos predecibles. Un ejemplo de un sistema impredecible es una empresa o cualquier sistema que implique a personas. En general las organizaciones son esencialmente sistemas abiertos, en cuanto que existen una relación altamente interdependiente de intercambio con su medio ambiente, una relación que incluye el uso de una amplia variedad de insumos, la capacidad de realizar mejoras a los procesadores y la capacidad de modificar o cambiar los resultados para adaptarse a necesidades o demandas externas.

Los sistemas pueden operar simultáneamente, fuera de un medio condicionado por él. Medio (*ambiente*) es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico puede tener algunas influencias sobre la operación del sistema. La frontera es pues, la condición ambiental dentro de la cual el sistema debe operar.⁴⁶ Los sistemas tienen la característica de adaptabilidad, lo cual los hace mantener y lograr estados de equilibrio con el ambiente externo, sin que esto llegue a alterar o modificar su *statu quo* interno.

⁴⁶ I. Chiavenato, op. cit., p. 501

Características básicas de un sistema

Propósito u objetivo: Las unidades o elementos así como las relaciones definen un arreglo con miras a un objetivo que debe ser logrado.

Globalismo o totalidad: Todo sistema tiene naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambios en una de las unidades del sistema con mucha probabilidad deberá producir cambios en todas las otras unidades del mismo.

Cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema, afectará a todas las demás unidades, debido a la relación que existe entre ellas. El sistema, siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad, ya que figura una relación de causa-efecto entre las partes del sistema, por eso sufre cambios y ajustes sistémicos continuamente.

Entropía: Tendencia que tienen los sistemas al desgaste, a la desintegración, al relajamiento de patrones.

Homeostasia: Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse a fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.⁴⁷

Por lo tanto, una organización es, una red esencialmente dirigida por personas y orientada hacia objetivos múltiples, de procesos administrativos y operacionales, interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, esta inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa.

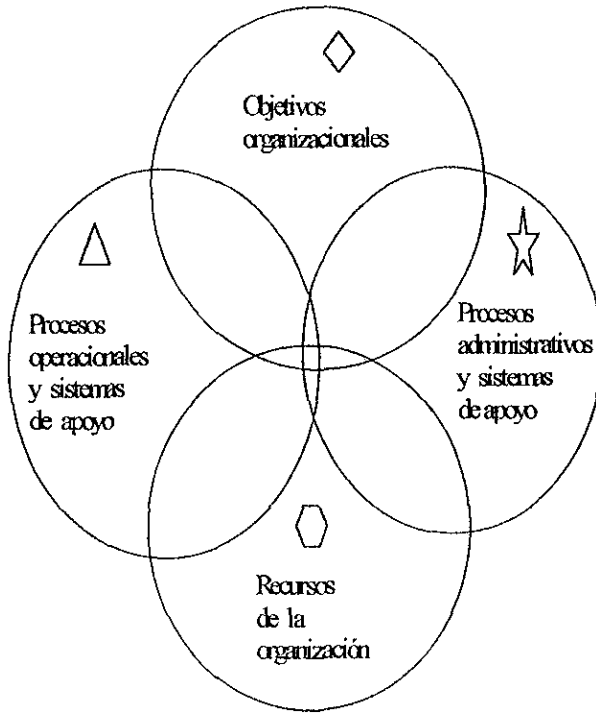
De acuerdo al modelo sistémico una organización tiene las siguientes características:

1. Ser dirigida y planeada por personas.
2. Ser un “*sistema abierto*”, puede ser afectado por una red de procesos extremos del medio ambiente sobre los que los miembros de la organización tienen poco o nada de control.

⁴⁷ *ibid.*, p 504.

3. Ser un sistema *“impredecible”*, ya que aún a pesar de una excelente dirección y control de los recursos, los procesos pueden moverse a una dirección contraria a los objetivos previamente establecidos.
4. Son sistemas adaptativos, en cuanto están en relación de intercambio continuo y competencia con su medio ambiente.

La mayoría, si no es que todas las organizaciones, están dirigidas hacia la consecución de objetivos múltiples. Los objetivos múltiples aumentan la complejidad de la red de sistemas y procesos organizacionales. La organización es una compleja red de flujos interdependientes de sucesos que tiene que ver con la planeación, organización, coordinación y control de la obtención y utilización de varios recursos humanos y no humanos. Es probable que los cambios en los insumos o en el procedimiento de un subsistema organizacional tenga impacto en la operación de uno o más de otros subsistemas.



- | | | | |
|------------------------|---|---|--|
| ◆ | △ | ⬡ | ☆ |
| Múltiples y cambiantes | Planeación
Organización
Coordinación
Control | Humanos
Financieros
Materiales, máquinas
Mercados
Conocimiento científico | Admín. de personal
Admín. financiera
Admín. de materiales y producción
Admín. de mercadotecnia
Admín. de ingeniería e investigación y desarrollo |

Principales aspectos de la organización

Ya se ha explicado a grosso modo la teoría de sistemas en las organizaciones, sin embargo, es necesario contextualizar el proceso de capacitación en esta teoría.

Según Reza Trocino el proceso de capacitación orientado a los principios de la teoría de sistemas se caracteriza por lo siguiente:⁴⁸

Abierto: En tanto que influye y es influido, mediante la interacción dinámica de sus componentes.

Autorregulable: Las desviaciones se retroalimentan como información, hasta lograr los objetivos deseados mediante los correctivos necesarios.

Participativo: Establece intervención de actores involucrados en el planteamiento de acciones específicas.

Flexible: Capacidad que tiene para adaptarse a las situaciones que vayan surgiendo en el tiempo.

Interdisciplinario: En virtud de que la capacitación es vista desde distintos ángulos.

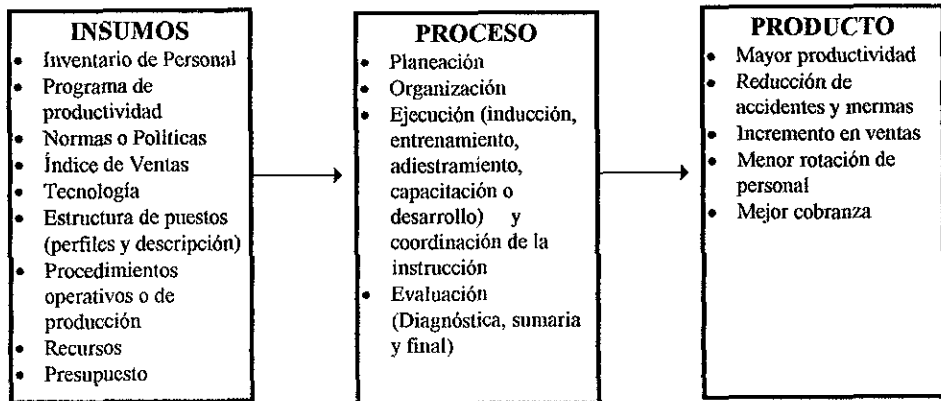
Normativo: Porque establece líneas generales de acción.

Económico: Racionaliza la utilización de recursos, con el objeto de evitar costos innecesarios.

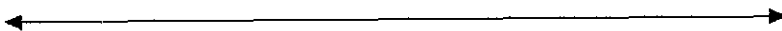
Totalizador: Concibe a la capacitación como un todo y porque tiende a que las acciones en torno al fenómeno, adquieran unidad de criterios y enfoques.

⁴⁸ C.Reza, op. cit , p.45.

La capacitación inscrita en una organización y vista a partir del diagrama simple de un sistema como el citado páginas anteriores, se presentaría de la siguiente manera:



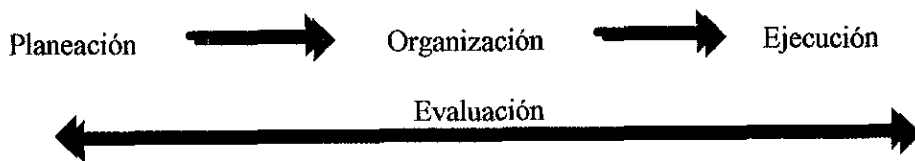
RETROALIMENTACIÓN
Evaluación
(Impacto en el trabajo, cumplimiento de objetivos)



Aunque estas etapas han sido descritas anteriormente en la teoría de sistemas; es necesario retomarlas en el sistema de capacitación y explicarlas de manera más específica con la finalidad de comprenderlas mejor.

Los elementos de un sistema de capacitación, interactúan en forma dinámica, aunque sus límites, alcances y funciones son precisos existe un intercambio y relación directa entre cada uno de ellos, por su naturaleza los elementos pueden ser flexibles hasta adecuarse a las necesidades.

Los elementos de un sistema de capacitación son también llamados etapas o subsistemas y pueden visualizarse de la siguiente manera:



El mecanismo de un sistema de capacitación a grosso modo funciona de la siguiente manera:

La información del entorno (normas, políticas, objetivos, tecnología, productividad, procedimientos, etc.), alimentan al Subsistema de Planeación, el se encarga de analizar la demanda latente o manifiesta (DNC) y de plantear los objetivos y metodología a seguir, adecuándola a las necesidades o demandas de la organización. El Subsistema de Planeación canaliza los planes y programas al Subsistema de Organización quien coordina los recursos tanto humanos como materiales que generan la infraestructura necesaria para dar al Subsistemas de Ejecución el apoyo técnico necesario antes, durante y después del proceso de enseñanza aprendizaje, manteniendo de principio a fin una estrecha relación con el Subsistema de Evaluación quien se encarga de verificar que el aprendizaje haya significado e impactado durante el proceso de instrucción, a través del seguimiento, con la finalidad de retroalimentar el aprendizaje en el desempeño del trabajador, visualizando los alcances y cumplimiento de los objetivos.

Debido a que el objetivo de esta tesis es dar una alternativa pedagógica al problema de la rotación a través de un programa de capacitación (inducción) es importante destacar las premisas de cada Subsistema, por lo que a continuación se expondrán cada una de ellas.

SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN

La planeación como etapa inicial de la administración, no es más que el tratar de predecir el curso de ciertas acciones, es ver a futuro y establecer alternativas con las cuales se puede trabajar el cumplimiento de objetivos, sin embargo, para poder planear las estrategias de acción, es necesario conocer de manera clara y precisa las necesidades y/o los problemas de la organización y definir cual de ellas pueden ser resueltas o satisfechas a partir del proceso de capacitación, por ello a continuación se desarrollara la 1ª actividad de este Subsistema; la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), ya que esta constituye la base fundamental del sistema integral de capacitación.

Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), es el punto de partida de las acciones de capacitación dándole a este proceso sentido y dimensión.⁴⁹

Para Mauro Rodríguez la palabra necesidad se traduce como carencia o falta. En nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un “*ser*” y un “*deber ser*”; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de la persona que lo ocupa; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de la persona que va a ocupar el puesto.⁵⁰ En este aspecto se consideran las actitudes, las habilidades y los conocimientos como los criterios que marcaran la diferencia entre el ser y el deber ser.

No siempre las necesidades pueden presentarse como “*OBVIAS*”, es entonces cuando se requiere de una investigación más profunda. Alejandro Méndozza expone 2 tipos de necesidades: las manifiestas y las encubiertas.

Las necesidades manifiestas, según este autor, ... “son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastantes evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicado. El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los

⁴⁹ A. Mendoza, op. cit., p. 36.

⁵⁰ M. Rodríguez y P. Ramírcz, op. cit., p. 63.

cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como, el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas”.⁵¹

... “Las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presente se denominarán correctivas”.⁵²

Otros autores agrupan de forma distinta a las necesidades, sólo por mencionar algunas las dividen por: su temporalidad, amplitud, origen, entre otras.

La detección de necesidades de capacitación se realiza mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización y la determinación de los que se resuelven con capacitación y adiestramiento. Así como el estudio previo de las actividades y tareas que conforman los puestos de la misma. Ello sirve de base para elegir la metodología que será utilizada.⁵³

La importancia de la DNC radica principalmente en:

- ★ Proporcionar la información necesaria para planear el rumbo de la capacitación en los diferentes niveles y/o eventos.
- ★ Impartir capacitación (inducción, entrenamiento, adiestramiento y desarrollo) con razones bien fundamentadas y justificadas.
- ★ Satisface problemas para preparar mejor al trabajador.
- ★ Asegura la relación con los objetivos y planes de la empresa. Constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos.
- ★ Genera los datos esenciales para permitir después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

Sólo por mencionar algunas técnicas para detectar las necesidades de capacitación son:⁵⁴

⁵¹ A. Mendoza, op. cit p. 37

⁵² Ibid , p. 38.

⁵³ M. Rodríguez y P. Ramírez, op. cit , p 65.

⁵⁴ A. Mendoza, op. cit , pp. 73 a la 119.

- ★ **ENTREVISTA:** Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico.
- ★ **OBSERVACIÓN:** Un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que está implicado uno o varios sujetos.
- ★ **CUESTIONARIO:** Un sujeto o un conjunto responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas o marquen algún signo convencional.
- ★ **ENCUESTA:** Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada.
- ★ **LISTA DE VERIFICACIÓN:** Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica.
- ★ **TÉCNICA DE TARJETAS:** Se proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, se separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede pedir a los investigadores que ordenen las tarjetas según sus prioridades.
- ★ **PERIODO DE ACTUACIÓN:** El desempeño de uno o varios sujetos es sometido a estudio y observación, en situaciones reales de trabajo, durante un periodo determinado, que puede ser de meses, con el propósito de conocer lo más fielmente.
- ★ **INVENTARIO DE HABILIDADES:** El supervisor o jefe de área distingue las habilidades que se desarrollan en una o varias actividades y las registra en una lista de verificación o cuadro de doble entrada, con el propósito de desarrollar las habilidades en donde el trabajador emite su

opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cuales se registran en cuadro de doble entrada.

- ★ **PRUEBAS DE DESEMPEÑO:** Un sujeto o un grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en que medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.
- ★ **REUNIONES DE GRUPO:** Un conjunto de personas dirigidas por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para analizar una cuestión o emitir su opinión respecto de algún asunto, procedimiento o desempeño en el trabajo.
- ★ **SIMULACIÓN:** Un sujeto o un grupo, son sometidos a una situación que aunque ficticia, psicológicamente se acepta como real, con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace del mismo. En el caso de la DNC, la simulación persigue conocer el desempeño del personal en tareas específicas.

Además de estas técnicas existen otros modelos de diagnóstico de necesidades como los que muestra Carlos Reza Trocino, ellos son el método reactivo, el de frecuencias (diagrama de Pareto⁵⁵) y el más importante para él, el método comparativo, el cual permite obtener información bastante precisa, este autor menciona que “se observan los síndromes de las necesidades reales. Se determina con detalle las carencias que es necesario satisfacer, aunque su costo es elevado, ya que es lento en su aplicación y difícil en su procesamiento.”⁵⁶ El método comparativo radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que **DEBE HACERSE** y lo que **REALMENTE SE HACE**. Se compara la situación real con la idealista y se definen las diferencias que serán las necesidades a satisfacer. *Se revisa la manera APROPIADA O CORRECTA de hacer las cosas y se le observa a la luz de la manera REAL de hacerlas.*

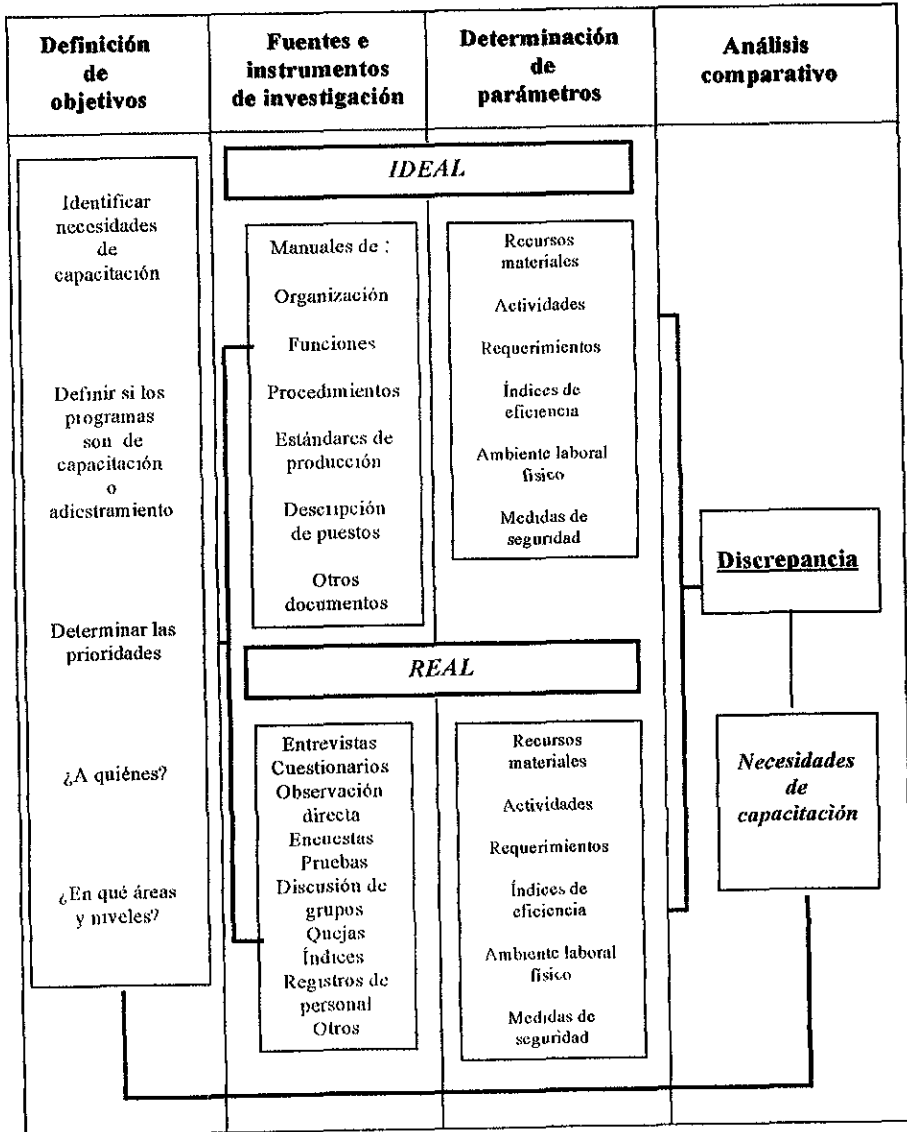
A continuación se presenta un procedimiento diagramado para la Detección de Necesidades de Capacitación

Procedimiento Diagramado de DNC

⁵⁵ El diagrama de Pareto esta basado en la Ley de Pareto del 80-20, la cual dice que el 20% de los problemas que tiene una empresa, provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados y a la inversa, el 80% de los problemas, o que se cree sean problemas sólo impacta al 20% de los resultados.

⁵⁶ C. Reza, op. cit., p 68

Procedimiento diagramado para la Detección de Necesidades de Capacitación



Como se puede observar la DNC nos da la pauta para realizar una efectiva planeación, tomando en cuenta la determinación de prioridades, así como, de los recursos, los costos y sobre todo la satisfacción de necesidades.

Dentro de la teoría de sistemas, la planeación no es un ente aislado, se alimenta de la DNC y del entorno organizacional como lo son los inventarios de personal, las políticas o normas, los procedimientos, la cultura, la producción y/o ventas, la tecnología, la estructura de puestos y la misma estructura organizacional.

A partir de las necesidades ya expresadas previamente por la DNC, se examina el presupuesto y se visualiza la distribución del mismo. Los criterios para estructurar el presupuesto pueden variar entre una organización y otra. Se puede entender por presupuesto el carácter financiero de la capacitación, es decir, a la inversión en términos de horas/hombre, producción/ventas, horas/máquinas, etc. El cálculo del presupuesto debe englobar los gastos de administración, de organización, de operación, de sueldos y salarios, del personal, luz, renta, teléfono, fax, copiadora, equipo y herramientas necesarias, honorarios de instructores, gastos de inversión, viáticos del curso. Lo ideal es contar con la información por programas, cursos, módulos y eventos para tener detalles de los costos. Para determinar el presupuesto inicial de capacitación CENTOR⁵⁷, propone el siguiente cuadro:

Necesidades Estimadas	Cálculo del presupuesto			
	A	B	C	C
	Gastos directos e indirectos	Gastos de viaje	Salario Pondérado	Suma de cálculos anteriores
Atención farmacéutica	25	2		
empleados de farmacia				
Taller				

⁵⁷ CENTOR, Plan de formación en la empresa, tr. Rafael Lassaletta Cano, Barcelona, INDEX, 1972, pp 84, 86 y 87.

1. Necesidades Estimadas: Necesidades de Capacitación expresadas de manera específica. Ejemplo; Aprendizaje de farmared.

2. Efectivo Consignado: Hay que expresarlo nominalmente, para las acciones individuales y específicas, o en números, si se trata de una formación colectiva y cuando el salario sea expresable en promedio. Ejemplo; Formación de 25 empleados de farmacia.

3. Unidades de Formación: Este unidad expresa sistemáticamente una jornada completa.

4. Medios Previstos: Se trata de los medios que verosimilmente serán utilizados teniendo en cuenta las metas y los efectos consignados. Ejemplo; curso por correspondencia de x meses, seminarios, precisando todavía más: interno o externo y en este último caso el nombre de la institución.

5. Costes Estimados: Proponemos una repartición arbitraria de los diferentes costes imputables a la formación.

Grupo A: Participación; Reagrupamos aquí todos los gastos directo e indirectos necesarios para la puesta en marcha de la formación y que irán a cuenta de los participantes; los gastos de inscripción, amortizaciones del local, materiales, salarios, honorarios, electricidad, calefacción, etc.

Grupo B: Desplazamientos y distancia; Son todos los gastos de viajes y desplazamientos a cuenta de los beneficiarios de la capacitación.

Grupo C: Salarios y cargos de los participantes (gastos ponderados); Esta noción, necesaria para determinar el coste indirecto, es particularmente importante de discernir. Sea este coste imputable o no a la contribución legal de la empresa, lo cierto es que entra en su esfuerzo en pro de la formación y que debe ser conocido.

Grupo D: Costo Global; Es la suma de los costes anteriores.

La planeación bajo la perspectiva sistémica tiene dos vertientes; ser evaluativa o proyectiva. La planeación evaluativa surge del Subsistema de seguimiento para considerar que es lo que se hizo en cuanto a cumplimiento de objetivos, con la finalidad de dar una secuencia lógica al proceso y que beneficie a la organización, para ello, se necesita revisar y analizar los antecedentes de 1 hasta 5 años atrás, listados de participantes, programas y encuestas o entrevistas de lo que gusto o sirvió en el área de trabajo, cabría sintetizar los datos en un formato parecido a este:

Fecha	Curso	Hrs.	Ext.-Int.	No. Part.	Puestos	Observ.
1 año 3 años 5 años	Nombre de los cursos	Duración del curso en horas	Instructor externo o interno	Numero total de participantes que concluyeron	Puestos o niveles capacitados	Objetivo cumplido Intereses expectativas

Para el desarrollo de la planeación diagnóstica o proyectiva se debe considerar; el entorno, la situación económica del país, la posición que ocupa la empresa en el mercado y dentro de la economía mexicana, la forma en que se comercializa, vende o distribuye el producto o servicio, pero sobre todo y lo más importante los objetivos hacia dónde se dirige la organización y el mismo proceso de capacitación, en este sentido, es muy importante que se tome en cuenta lo siguiente:

- ★ El objetivo que la Dirección General tenga sobre capacitación
- ★ El número de trabajadores: cuantos de base y cuantos de confianza.
- ★ Las áreas y niveles; considerar la horizontalidad o verticalidad de los puestos.
- ★ El expediente personal; escolaridad, experiencia, cursos recibidos, (dentro y fuera de la empresa), trayectoria laboral, antigüedad, puesto.
- ★ Las evaluaciones de cursos anteriores.
- ★ Planes de carrera dentro de la organización.

La evaluación concebida como evaluativa o proyectiva nos ayuda a pronosticar lo que se tiene y lo que se esta haciendo. Para concebir y realizar un plan de capacitación determinan los medios de los que se disponen y el presupuesto provisional, se analiza el contenido de las demandas, se evalúa la inversión en función de un costo-beneficio y se acumulan los medios necesarios, se elige el tipo de enseñanza, los métodos pedagógicos dándoles orden y sentido.

Ahora bien, la discrepancia entre lo real y lo idóneo nos define la necesidad de aprendizaje que debemos de cubrir, por ello, ya sea que hablemos de planeación evaluativa (capacitación preventiva) o planeación proyectiva (capacitación correctiva), se definen los objetivos generales y las áreas según la taxonomía de Bloom y el nivel en que se dará la capacitación (inducción, entrenamiento, adiestramiento y/o desarrollo). Es entonces cuando el Subsistema de Planeación debe desarrollar las estrategias de acción contestando a las preguntas que se expusieron anteriormente:

- * Cómo lo vamos hacer
- * Cuándo lo vamos hacer
- * Qué se necesita
- * Con qué recursos y herramientas
- * A quién va a hacer dirigido
- * Cuánto tiempo se invertirá
- * Para qué finalidad
- * Cómo se controlará
- * Por qué se requiere
- * Dónde se efectuará

La última fase del Subsistema de Planeación es la elaboración de planes y programas en ellos se decide acerca de la forma en que la capacitación se va a realizar, habrá que señalar su contenido, duración, técnicas didácticas y tipo de instructores requeridos, o bien a qué instituciones será enviado el personal. Así mismo, habrá que considerar fechas, número de participantes, entre otras cosas.

Programas

Planeación didáctica del curso:

1. Redacción de objetivos.
2. Estructuración de contenidos.
3. Diseño de actividades didácticas: técnicas de enseñanza - aprendizaje.
4. Determinación de los materiales de apoyo.
5. Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.

FALTA PAGINA

No.

411

1. Redacción de objetivos.

La redacción de objetivos, no es más que la delimitación del aprendizaje que se pretende del curso. Para ello, se debe considerar la totalidad de la conducta humana, es decir, las tres áreas propuestas por Bloom; la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz.

Los objetivos, dependiendo de la corriente didáctica en que se redacten pueden ser; Terminales y por Unidad Temática o Generales, Intermedios y específicos, sin embargo, independientemente de la perspectiva pedagógica a la cual se pertenezca, es importante que en su redacción y estructura se integren todos los elementos de un aprendizaje significativo.

Es preciso que estos sean claros y que tengan las siguientes características:

- ★ Redactados en forma inteligible.
- ★ En términos de las acciones y conductas observables de los participantes.
- ★ Expresados en infinitivo o en la forma futura de los verbos correspondientes (identificará, resolverá).

Al redactar un objetivo de aprendizaje es necesario considerar:

Quién /es	Habrán de aprender
Qué	Habrán de aprender
Cuanto	Habrán de aprender
En qué	Objeto o procedimiento aplicarán lo aprendido
Como	Debe efectuarse la conducta aprendida
Para qué	Habrán de aprender

Puntos que debe cubrir un objetivo:

Quiénes	Población	➤ Enunciado del grupo al que va dirigido el curso.
Qué	Conducta esperada	➤ Conducta de aprendizaje expresada mediante verbos observables o medibles.
Cuánto	Niveles de contenido	➤ Nivel de dominio que debe mostrar el participante.
En qué	Recursos	➤ Material u objeto específico donde deberá darse la conducta.
Cómo	Condiciones de operación	➤ Recursos de que podrá valerse para ejecutar la conducta, límites de tiempo, etc.
Para qué	Nivel de eficiencia en el trabajo	➤ Resultados, prácticos de ejecución en el trabajo, en función de la necesidad o consecuencias del logro del objetivo (debe incluir, si es posible, las condiciones mínimas aceptables de operación).

Ejemplo:

Quiénes	Población	Al término del curso el empleado de farmacia...
Qué	Conducta esperada	adquirirá los conocimientos necesarios y la habilidad mínima...
En qué	Recursos	... para operar el sistema Farmared del punto de venta ...
Cómo	Condiciones de operación	de las farmacias...
Cuánto	Nivel de eficiencia	logrando una apertura y cierre del sistema completo...
Para qué		...con el fin de reducir los costos por un mal manejo del sistema Farmared.

2. Estructuración de contenidos

Los contenidos consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos. Una secuencia adecuada y progresiva de temas, facilita enormemente el aprendizaje; un guión lógico y motivador es ya una buena síntesis y el mejor de los comienzos. Muchas veces pueden combinarse en orden lógico y en orden psicológico. Una vez contemplado el temario o durante su elaboración, conviene integrar los temas en unidades de aprendizaje o en módulos. La estructuración y desarrollo de contenidos se concreta con el manual del participante y del instructor, esta valiosa herramienta servirá de apoyo durante el proceso de capacitación.

3. Diseño de actividades didácticas: técnicas de enseñanza - aprendizaje

El diseño de las actividades didácticas representan la piedra angular dentro del Subsistema de ejecución ya que dan al proceso de capacitación un dinamismo especial al aprendizaje del adulto.

Para elegir la técnica adecuada, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) De los **objetivos generales, intermedios, específicos y/o particulares** que se pretendan lograr. De ahí se derivará el **tipo de participación que se requiere de los integrantes en el grupo** de capacitación, algunas pueden ser el intercambio de ideas u opiniones y la promoción de nuevas actitudes entre otras.
- b) Para la elección de una técnica es necesario conocer la **madurez** del grupo, es decir, evaluar el impacto de la técnica en la dinámica grupal, existen técnicas que son fácilmente aceptadas por el grupo, mientras que otras pueden provocar resistencia o conflictos, impidiendo el desarrollo óptimo de las sesiones de capacitación .
- c) El tamaño del grupo y rol de cada participante son también importantes para la elección de una técnica, ya que el comportamiento de los grupos depende en gran medida del tamaño y del papel que desempeñan cada uno de sus integrantes.

d) El ambiente físico, considerando las posibilidades reales del lugar y los tiempos destinados para la técnica.

e) La última y no por ello las más importante, pero si de relevancia es la habilidad y conocimientos en la materia del conductor. El uso de técnicas grupales y la conducción de la dinámica del grupo, requieren de un estudio analítico de las mismas o experiencia en su aplicación.

4.Determinación de los materiales de apoyo

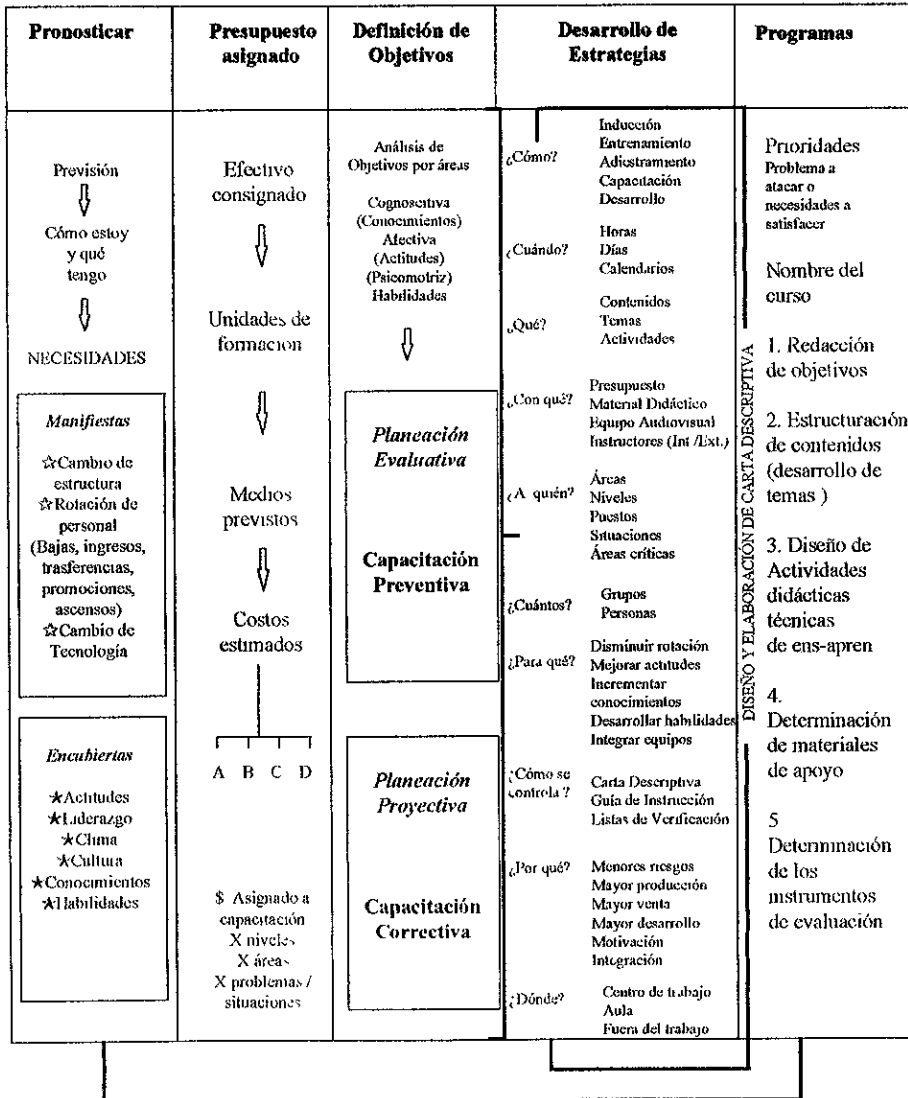
El proceso de capacitación desde el punto de vista pedagógico implica un proceso permanente de enseñanza - aprendizaje, por ello tanto las técnicas como los *materiales de apoyo deben coadyuvar a que el aprendizaje del adulto* se desarrolle de una forma integral y significativa.

Algunos de los materiales de apoyo son los medios audiovisuales como; los programas de entrenamiento a través de multimedias, el uso del rotafolio, pintarrón, proyector de acetatos, diapositivas, magnetogramas, entre otros.

5.Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación ,

Un instrumento de evaluación es una serie de *reactivos* que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas. Una prueba está bien elaborada si sus reactivos corresponden a los objetivos y constituyen una buena muestra de los contenidos manejados durante el curso. La inducción debe de considerar los: *conocimientos* (área cognoscitiva), *habilidades* (área psicomotriz) y *actitudes* (área afectiva).

Procedimiento diagramado para el Subsistema de Planeación



SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN

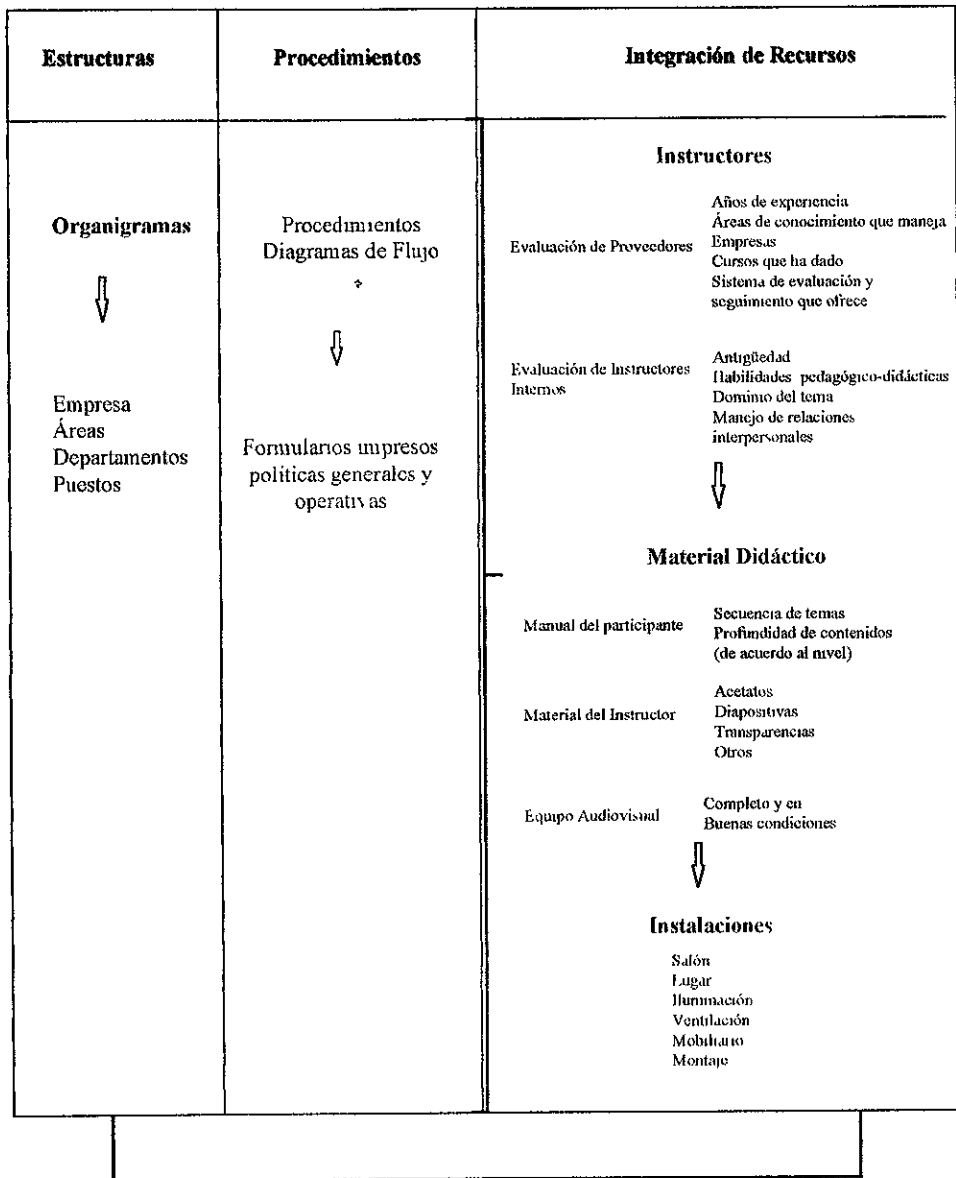
El Subsistema de Organización va íntimamente ligado al Subsistema de Planeación, ya que como fase de la administración establece la estructura que soporta la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. Por medio de este Subsistema, se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y de acción para establecer los procedimientos que guiarán adecuadamente los insumos de dicho Subsistema.

El objetivo de este Subsistema es diseñar o elaborar una serie de instrumentos que nos permitan mantener el control y el avance del Subsistema de Planeación ya sea por programas, cursos, módulos, eventos u otras actividades propias del quehacer de la capacitación.

El Subsistema de Organización responderá al cómo se va hacer y al con que se va a llevar a cabo y se compone de tres elementos. Estructuras; La estructura implica autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitado, por ello, es importante considerar las autorizaciones a las áreas competentes o beneficiarias, presentando el Plan y Programas de Capacitación. Procedimientos; Estos indicarán el flujo de eventos o actividades, contiene principalmente las instrucciones, diagramas, formularios y en general el flujo de eventos de trabajo.

El Subsistema de Organización, por último deberá integrar los recursos humanos y didácticos como son: los instructores ya sean externos o internos, el material didáctico, el equipo audiovisual y las instalaciones.

Procedimiento diagramado para el Subsistema de Organización



SUBSISTEMA DE EJECUCIÓN

El Subsistema de Ejecución se caracteriza principalmente por 4 premisas; la contratación de servicios, es decir, la elección de la o las instituciones que participarán con instructores o servicios durante el proceso de enseñanza - aprendizaje, en este sentido el control presupuestal va directamente ligado con la finalidad de no exceder o sobrepasar el presupuesto destinado para cada actividad, así mismo, la supervisión pedagógica se gestará en la coordinación del evento, llámesele capacitación, inducción, entrenamiento, adiestramiento, o desarrollo. Por último, el desarrollo de cursos que es la instrucción o conducción y facilitación del aprendizaje.

Es en estas premisas donde el sistema de capacitación se consolidara, podríamos decir que en el Subsistema de Ejecución se cristalizan los Subsistemas de Planeación y Organización, para después retroalimentarse a través del Subsistema de Evaluación.

La coordinación del evento, forma parte de este Subsistema y lleva consigo un papel de vital trascendencia, ya que sirve de apoyo y sustento al proceso de ejecución, esta fase consiste básicamente en:

Antes del evento

Con 15 días de anticipación, se entregan a los participantes la invitación o memorandum de participación, indicando el nombre del curso, duración, fecha, lugar, horarios y material que se requiere. Una o dos horas antes de iniciar el evento, se organiza la disposición del mobiliario, se tiene preparada la lista de participantes, y se verifica el servicio del café principalmente.

En el aula se deberá verificar; la distribución de las sillas, el funcionamiento del equipo audiovisual, organizar las carpetas y/o manuales, plumas y lápices, así como, la colocación de los personalizadores.

En cuanto al instructor, es importante proporcionarle información adicional sobre el grupo, o las condiciones del lugar, dependiendo del caso se le deberá entregar o viceversa (instructor - empresa) notas, trípticos, manuales del curso, transparencias, acetatos, plumas, señaladores, cronometro o reloj.

Durante el curso

En esta segunda fase es importante la inauguración del evento, presentando a los oradores y dando al grupo una información sobre el curriculum del instructor.

Durante el desarrollo del curso es importante la asistencia a los participantes para la resolución de dudas, coordinando las preguntas o respuestas, es estar al tanto de las necesidades de los participantes en cuanto a dudas, inquietudes de los temas vistos e incluso de las actividades programadas o servicios de cafetería , alimentos, mensajes, telefonemas o informar cambios de horario, salón, entre otros.

Aplicar la evaluación inicial, sumaria y final, conducir la clausura del evento y la entrega de diplomas, así como retroalimentar al instructor del proceso de enseñanza - aprendizaje, son también aspectos de considerar en la labor de coordinación.

Después del curso

En caso de ser instructor externo, tramitar el pago de honorarios, solicitar o elaborar según sea el caso el informe del curso, considerando los tres momentos de evaluación. Es importante proporcionar al instructor una retroalimentación general del curso, así como también, solicitar de él su opinión con relación a la coordinación y atención del evento.

Cabe destacar que es necesario verificar las condiciones en que se desocupó el aula y el funcionamiento del equipo.

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación en general, es un concepto que hoy en día se ha incorporado a todos los sectores de la actividad humana, podríamos decir que la evaluación es una actividad sistemática y continua, que tiene por objetivo proporcionar la mayor información, con el fin de mejorar, reajustar o revisar los objetivos, planes, programas, metodología, técnicas, cursos, etc.

El Subsistema de Evaluación implica la medición cualitativa y cuantitativa del aprendizaje en el entorno laboral, verifica que la relación entre el estándar y el real, sirvan para corregir dichas desviaciones asegurando con ello que la capacitación impacte positivamente en el desempeño laboral. El Subsistema de Evaluación, además pretende contribuir al cumplimiento de objetivos, el grado y nivel de aprendizaje de los participantes, su aplicación en el trabajo y la solución de problemas organizacionales. En este sentido, la evaluación del aprendizaje en el proceso de capacitación debe ser objetiva; es decir, real, sin prejuicios o tendencias, metódica basada en modelos metodológicos previamente probados. El aprendizaje en este proceso es, plantearse dudas, formular hipótesis, retroceder ante ciertos obstáculos, arribar conclusiones, sentir temor ante lo desconocido, verificar en practica sus conclusiones, modificar su conducta, desarrollar habilidades e incrementar conocimientos. Además la evaluación nos proporciona información acerca de:

- La calidad del diseño de la organización y el desarrollo de los cursos.
- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta.
- Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo/beneficio.

La evaluación de la capacitación debe medirse en función de *“la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas al desempeño del trabajo y los cambios de actitud que se observan en las labores cotidianas”*.⁵⁸

⁵⁸ Ibid p 108

La evaluación en materia de capacitación, tiene dos aplicaciones; Macro y la Micro.

La Macroevaluación revisa los aspectos generales del Sistema de Capacitación como lo es la planeación, la DNC, la organización, y la coordinación del evento. Este tipo de evaluación es la combinación de información evaluativa de los distintos Subsistemas que integran la función de capacitación, tanto desde el punto de vista técnico como instruccional y legal. Básicamente se basa en datos relacionados con recursos humanos, materiales y tecnología, implica la validación de esquemas, estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y técnicas utilizadas para hacer capacitación, desde el punto de vista técnico, administrativo y legal. La Macroevaluación es una evaluación general e integral que se manifiesta en todos los momentos del Sistema de Capacitación y no solamente durante el proceso instruccional. La Microevaluación, verifica el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula, el comportamiento de los participantes, el desempeño de los instructores, las condiciones del lugar (instalaciones y equipos) y el alcance de objetivos. La Microevaluación revisa lo que gusto o no del curso, en cuanto a organización, detecta el grado de asimilación de contenidos, verifica la utilización correcta de los contenidos, habilidades y actitudes adquiridas en el puesto de trabajo, valora en términos de costo, beneficio, es decir, la mejoría en los procesos productivos, la disminución de desperdicios, incrementar ventas, productividad, revisa la instrucción del facilitador, su personalidad, las habilidades didáctico - pedagógicas y el cumplimiento de expectativas. Este tipo de evaluación tiene el propósito de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.

La evaluación del aprendizaje, en este contexto, debe aplicarse en tres momentos:

Inicial o Diagnóstica: Permite verificar el nivel de conocimientos de los participantes antes de iniciar el curso o tema a tratar.

Sumaria o Formativa: Se realiza durante el proceso, su objetivo es detectar las deficiencias, desviaciones o alcances que se han tenido. Pretende retroalimentar y/o corregir las diferencias encontradas. Si es necesario repasar o retroceder este momento lo indicara.

Final o Sumativa: Su objetivo es verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos de aprendizaje previstos en el programa de

capacitación (inducción, entrenamiento, adiestramiento o desarrollo). La evaluación del resultado; es decir, la aplicación del conocimiento en el puesto de trabajo tendrán que verificarse a través de la aplicación de pruebas. test ocupacionales, según Santiago Agudelo: “las pruebas destinadas a medir las habilidades y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar un puesto de trabajo..., deberán estar elaboradas de tal manera que su ejecución por parte de los trabajadores sea una aplicación del conocimiento que ellos tengan en el trabajo”.⁵⁹

En este sentido, la evaluación del aprendizaje permitirá:

- **Retroalimentar**, ofreciendo información a instructores, coordinador y participantes de los avances, alcances o correcciones del proceso.
- **Orientar y reforzar** las áreas de estudio.
- **Establecer controles** para seguir el avance de los participantes.
- **Estimular** a los participantes, manteniendo el interés por aprender.
- **Corregir** con oportunidad los materiales empleados en la enseñanza.

La validez de la evaluación radica en el tipo de pruebas que se apliquen, por ello a continuación se esbozará de manera muy general los diferentes tipos de pruebas que pueden ser aplicables al proceso de capacitación:

PRUEBAS ORALES

Se desarrollan basándose en el dialogo del participante con el instructor. Esta puede ser empleada en el transcurso del curso (bajo la técnica de preguntas y respuestas). Se recomienda crear un ambiente favorable, rolar la participación, dar tiempo para contestar o en caso de requerirse solicitar la ayuda de otro participante, animar y/o motivar en caso de nerviosismo, duda o acierto. las preguntas deben ser claras, precisas, directas y formuladas pausadamente, y pueden ser intercaladas con preguntas de reflexión o memorización.

⁵⁹ C Reza, op. cit p 119

PRUEBAS ESCRITAS

Las pruebas escritas que a continuación se presentan, son sólo una muestra de evaluaciones objetivas que permiten ver el grado de aprendizaje antes y después del curso. Algunos ejemplos son:

FALSO O VERDADERO

Consiste en determinar si las preguntas o afirmaciones son falsas o verdaderas. Pueden ser usadas también los siguientes pares: Si - No, o Cierto - Errado
Ejemplo: COFAR fue fundada en el año de 1962..... F - V

SELECCIÓN MÚLTIPLE

Consiste en presentar una serie incompleta y debajo otra de expresiones que la completen, siendo algunas falsas y otras verdaderas o solamente una verdadera.
Ejemplo: Subraye los complementos:

Las primeras farmacias que se fundaron fueron:

- 1) Nosarco
- 2) Los Santos
- 3) Estrella
- 4) Dios Centro
- 5) Ayuntamiento

PRUEBA DE LAGUNAS

Consiste en frases u operaciones donde faltan palabras que el examinador debe agregar para que el contexto tenga sentido. Ejemplo:
Los productos que se encuentran en góndola central, deberá iniciar de lado _____ en la parte _____ y terminar en lado _____ en la parte _____.

PRUEBA DE ENUMERACIÓN

Consiste en recabar del participante una relación de conceptos o de elementos: Escriba en las líneas punteadas el procedimiento de caja. Ejemplo:

- I
- II

PRUEBAS DE CORRESPONDENCIA

Este tipo de prueba consta de dos columnas. En la primera se colocan numerados conceptos, nombres o símbolos, en la otra entre paréntesis se colocan respuestas o indicaciones fuera de orden con relación a la primera columna. Corresponde al alumno colocar los números de la primera dentro de los paréntesis respectivos:

Ejemplo: Colocar dentro de los paréntesis el número correspondiente a la zona de la farmacia

- | | | | | | | |
|------------|-----|----------|-----|---------|-----|------------|
| 1. Pachuca | () | Superior | () | Arroyo | () | Estrella |
| 2. Nogales | () | Liz | () | Max II | () | Plaza |
| 3. D.F. | () | Venecia | () | Central | () | Río Grande |

PRUEBAS DE ANALOGÍA

Consiste en presentar un par de ideas correlativas; posteriormente se da una idea y se pide la que corresponda, en analogía con el primer par. Ejemplo:

A los productos de precio normal se les deberá colocar una _____

PRUEBA DE ORDENACIÓN

Consiste en pedir al participante la ordenación de los elementos presentados según orden determinado.

Ejemplo: Ordenar de acuerdo al procedimiento de venta iguala los puntos siguientes:

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1 _____ Surtir medicamento | 4 _____ Verificar fecha de receta |
| 2 _____ Revisar receta médica | 5 _____ Revisar firma del Doctor |

PRUEBA DE APRECIACIÓN

Consiste en señalar si un par de palabras tienen el mismo sentido o sentido opuesto.

Ejemplo: Tache todas las palabras sinónimos - antónimos, según corresponda.

PRUEBA DE AFIRMACIÓN O NEGACIÓN

En este tipo de prueba se recaba una respuesta y una breve justificación de la misma. Ejemplo: ¿A los productos de Oferta se les debe colocar una flecha indicadora de oferta? SI - NO ¿Para qué? _____

PRUEBA DE ELIMINACIÓN

Consiste en indicar un elemento que no tenga afinidad con otro grupo de elementos. Ejemplo:

- Psicotrópicos
- Oncológicos
- Patente
- Populares

PRUEBA DE EJERCICIO

Consiste en proponer cuestiones de inmediata y específica realización para verificar el aprendizaje de ciertos automatismos

Ejemplo: Resolver el siguiente ejercicio:

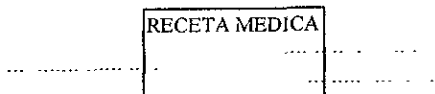
Precio del Producto \$ 40.00

Oferta -2.1%

Precio de venta _____

PRUEBA DE IDENTIFICACIÓN

Sobre las bases punteadas y el dibujo debe proceder a identificar, las partes de la receta:



Estas son sólo algunas pruebas que pueden ser usadas en el Subsistema de Evaluación, sin embargo, es importante evaluar la validez de un examen, para verificar la eficiencia de la formación. Es importante observar los valores de dificultad y facilidad de cada pregunta, lo más recomendable es aplicar a un grupo piloto y revisar la validez de una prueba, hay que recordar que las pruebas son tan sólo una herramienta que nos permite corregir y/u orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La última fase del Subsistema de Evaluación es el seguimiento, este apartado es de vital importancia, para revisar a corto, mediano y largo plazo el impacto de la capacitación, la complejidad de esta fase radica principalmente en definir con precisión indicadores numéricos que con objetividad evalúen el desempeño en el trabajo. Establecer un seguimiento y un sistema de retroalimentación que sirva para efectuar los ajustes a todo el proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos se contempla dentro del Subsistema de Evaluación, sin embargo, estas repercusiones no podrán observarse inmediatamente después del curso,

por lo que “se recomienda realizar el análisis en varias etapas; a los tres meses, seis meses y al año posteriores a la capacitación.”⁶⁰

Es necesario destacar que lo importante de la evaluación es sentar las bases para un modelo de seguimiento que retroalimente el proceso de capacitación, Carlos Reza Trocino expone lo siguiente ⁶¹:

- a) Describa, con precisión, el problema detectado, susceptible de mejorarse mediante capacitación. Aquí revise todos los indicadores observables registrados con los que se cuente. Describa en términos de la descripción del problema : Qué, Cómo, Cuándo y Dónde, alcances o magnitud del mismo. Si es posible, establezca el costo de no hacer la capacitación en términos de mermas, pérdidas de oportunidad, ausencia de clientes, implementación de procesos , etc.
- b) Formule los objetivos instruccionales que usted desea, siempre y cuando sean congruentes con el problema o carencia de conocimiento detectada. Sea específico en los resultados a obtener.
- c) Realice la actividad instruccional correspondiente y describa con detalle sus principales características. Revise a cuantos capacitó, los métodos empleados, en fin. Aplique evaluaciones para obtener la reacción. Asimismo, revise que los objetivos instruccionales se hayan cumplido satisfactoriamente.
- d) Constate que el conocimiento adquirido es útil en el puesto de trabajo capacitado.
- e) Revise el éxito de sus objetivos instruccionales en el aula y en el puesto y determine los costos del programa, antes y después del proceso educativo.

⁶⁰ Ibid., p 109

⁶¹ Ibid., p 145 .

f) Describa, con la ayuda de la estadística o de las herramientas de la calidad total, el comportamiento de sus programas de capacitación. Formule tablas de distribución de frecuencias, diagramas de causa efecto, diagramas de Pareto, dispersogramas, histogramas... entre otros.

Existen también otros modelos de seguimiento como el de Donald Kirkpatrick, Proceso de Generación de Información, Costo Beneficio, Cálculo de la Productividad, sin embargo, sólo se nombran porque no es objetivo de esta tesis el dar profundidad y análisis a la fase de seguimiento, si no más bien entender el Proceso del Capacitación.

En general, podríamos decir que los beneficios del proceso de capacitación se traduce en:

- ☆ La calidad y cantidad de la producción.
- ☆ Los tiempos de producción.
- ☆ La disminución de desperdicios.
- ☆ La disminución de gastos por deterioro de herramientas y equipo.
- ☆ La disminución de costos de producción.
- ☆ La disminución de accidentes de trabajo.
- ☆ La disminución de la rotación.
(inasistencias, impuntualidad, y/o renunciadas)
- ☆ Un mejoramiento del ambiente de trabajo.

Procedimiento diagramado para el Subsistema de Evaluación

Macro Evaluación	Micro Evaluación	Evaluación	Seguimiento
<p>Planeación</p> <p>DNC</p> <p>Organización</p> <p>Coordinación</p> <p>Ejecución</p>	<p><u>Participante</u> Aprendizaje Conocimientos Habilidades Actitudes Intereses Aplicación de contenidos</p> <p><u>Instructor</u> Enseñanza Personalidad Dominio del contenido Habilidades didácticas Dinamismo de sesiones Cumplimiento de expectativas Material didáctico</p> <p><u>Condiciones ambientales</u> Lugar Luz Ventilación Mobiliario Ruidos Trabajo</p> <p><u>Coordinación del evento</u></p>	<p style="text-align: center;"><i>Proceso de Enseñanza - Aprendizaje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Diagnóstica •Sumaria •Final •Cualitativa •Cuantitativa •Instrumentos de evaluación •Técnicas de aprendizaje • Medio ambiente 	<p>¿Qué desempeño se presenta despues del curso?</p> <p>¿Qué resultados se obtuvieron despues del curso?</p> <p>¿Qué se desea obtener?</p> <p>¿Para qué se necesita la información?</p> <p>¿Cómo se necesita la información?</p> <p>¿Quiénes son los usuarios principales?</p> <p>¿Quiénes deben proporcionar sus opniones o puntos de vista?</p>

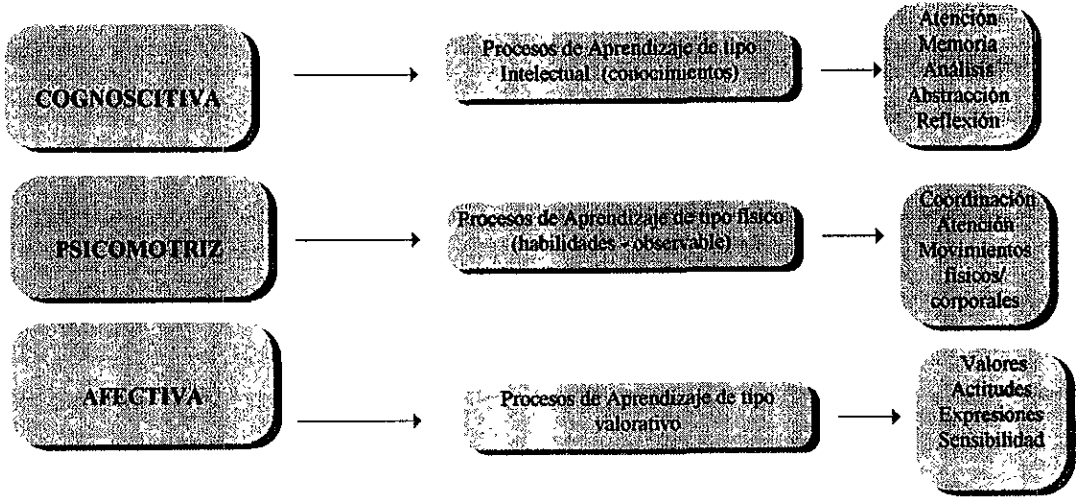
1.4. NIVELES DE LA CAPACITACIÓN



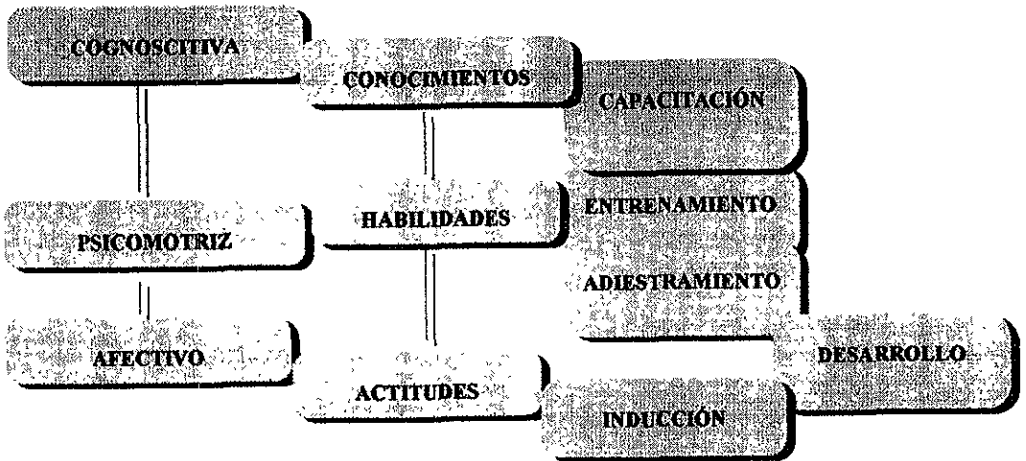
La formación integral del ser humano es el objetivo principal de la capacitación y aunque esto no es fácil, a través de los diferentes niveles de capacitación podemos llegar a transformar a mediano y largo plazo, los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal.

En este capítulo se expondrá de manera breve los diferentes niveles de capacitación, no sin antes entender que cada uno de ellos debe emerger de un sistema de capacitación que promueva el desarrollo de los recursos humanos.

Los diferentes niveles de capacitación deben responder a necesidades específicas de la organización, es decir a necesidades de aprendizaje como por ejemplo:



De tal manera podríamos decir que, cada nivel de capacitación tiene su propia necesidad de aprendizaje, sin embargo, comparten áreas de aprendizaje en común que no se alcanzan a distinguir el límite entre ellos.



Por lo tanto, de acuerdo a los anterior, concluyo diciendo que para elegir el área de aprendizaje en los distintos niveles de capacitación debemos tomar en cuenta los requerimientos para desempeñar un puesto, tal y como se muestra en la tabla:

ÁREA	REQUIERE
COGNOSCITIVA	<p>Saber de la existencia de tipos de medicamentos o productos que se venden en la farmacia.</p> <p>Conocer de: Patente, perfumería, sicotrópicos. Diccionario de Medicinas y medicamentos. Enfoque Profesional de la Salud (RAR/ Recordar, Advertir y Recomendar).</p> <p>Saber operar los tipos de herramienta que se necesitan: Sumadora, Punto de venta, Sistema de Nadosoluciones e Invenadro y sumadora de inventarios.</p>
PSICOMOTRIZ	<p>Desarrollar habilidades con rapidez y presión para manejar: El sistema de farmared Etiquetar Acomodar los productos con forme a la Lay Out</p> <p>Operar de forma correcta: El punto de venta La etiquetadora</p>
AFECTIVA	<p>Atender al cliente conforme al AP: Una Actitud Positiva, pulcritud, discreción y honestidad. Propiciar la educación para la salud, a través del enfoque profesional de la salud.</p>

1.4.1 INDUCCIÓN

Los intereses iniciales sobre todo si se cumplen bien, estimulan al sujeto a dar un rendimiento satisfactorio en los años subsiguientes

Introducción ... orientación... o inducción, algunos la consideran como pérdida de tiempo, dando por hecho que el nuevo empleado se integrará a la organización una vez que haya permanecido un tiempo razonable en ella.

La inducción constituye el primer esfuerzo por conciliar los intereses del individuo con y las prácticas, políticas y/o normas existentes de la organización.

Algunos autores como Jaime Grados y Michel Meigan afirman que la inducción se inicia desde el momento en que se le ha notificado a la persona que ha sido contratada, incluso puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplicar con grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

La inducción general a la empresa consiste “**normalmente**” en proporcionar información al empleado de nuevo ingreso sobre los objetivos, antecedentes, estructura y políticas del personal, por medio de pláticas, conferencias, manuales y en la presentación con su jefe inmediato y compañeros, así como, la explicación de su labor en el lugar de trabajo. El papel que juega el proceso de inducción es esencial en la organización si es que más que informar se pretende *formar, integrar y orientar al empleado de nuevo ingreso.*

La magnitud, formalidad y relevancia del plan de inducción estará determinada por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de contenidos mejor conocido con el nombre de “Manual de Bienvenida”.

Debido a que esta tesis plantea, como eje de desarrollo el proceso de inducción, en este capítulo sólo se esbozará a grandes rasgos el contenido de un programa de inducción, ya que en el capítulo 2 se expondrá de manera más amplia este tema.

Ejemplo de un contenido de programa de inducción⁶².

Título del programa:	Inducción del personal de nuevo ingreso.
Elaborado por:	Nombre de la persona que lo elaboró.
Aprobado por:	Responsable del área.
Objetivo:	Lograr una rápida y adecuada integración del personal a la organización.
Tipo de sesión y características del lugar:	Conferencia, seminario, mesa redonda, etc.
Participantes:	Empleados de nuevo ingreso (sindicalizados, de confianza o ambos).
Material a utilizar :	Manual de Bienvenida, vídeo de inducción, magnetogramas y otros.

La información que generalmente se utiliza en el manual de bienvenida puede contener los siguientes apartados:

- a) Historia de la organización.
- b) Filosofía de la organización (misión, visión y valores).
- c) Objetivos de la empresa (y departamento al que fue asignado).
- d) Horarios y días de pago.
- e) Artículos que produce o servicios que presta.
- f) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- g) Políticas del personal.
- h) Prestaciones.
- i) Ubicación de servicios y horarios: comedor, consultorio médico, etc.
- j) Reglamento interior de trabajo.
- k) Pequeño plano de las instalaciones.
- l) Información general que pueda representar interés al nuevo empleado.
- m) Actividades deportivas, recreativas y culturales fuera de las horas de trabajo.

⁶² Jaime, Grados Espinoza. Inducción reclutamiento y selección. México, Manual Moderno, 1988. p 250

A continuación, se presenta una lista de verificación⁶³ de inducción al nuevo empleado, ésta puede ser resuelta por la persona encargada del proceso de inducción, tiene la finalidad de asegurar que cada punto de los que ahí se señalan sean comentados correctamente, con el objeto de que el trabajador de nuevo ingreso conozca la estructura y dinámica de la organización en la que se encuentra inmerso.

⁶³ Michel, Meighan Programas de inducción (entrenamiento, diseño y ejecución), tr Jesús Villazamar Herrera, Colombia. Legis, 1992, p 134.

LISTA DE VERIFICACIÓN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Nombre		Fecha de ingreso	
Puesto		Tipo de contrato	
Depto. o Suc. a la que es ubicado			

Instrucciones:

Marque con una X el cuadro ubicado en el extremo derecho de la hoja los puntos que hayan sido explicados y comprendidos:

No.	ACTIVIDAD	Marque
1.	Como puede llegar a su trabajo	
2.	Recorrido por la empresa	
3.	Explicación sobre:	
a)	Ubicación del reloj checador, tarjeta de tiempo, tarjetero	
b)	Como marcar la entrada y la salida	
c)	Normas para el uso de tarjeta	
d)	Importancia de conservar la tarjeta en su sitio	
e)	Reportar cualquier error al marcar la tarjeta	
f)	Prohibido marcar la tarjeta de otra persona	
g)	Horario de trabajo	
h)	Horario de comida	
i)	Como opera el servicio de comedor	
j)	Enfermería y/o servicio médico	
k)	Que hacer en caso de accidente	
l)	Sanitarios, lavabos y regaderas	
m)	Tableros y boletines	
n)	Donde conseguir herramienta	
4.	Comentar otras condiciones de trabajo:	
a)	Pago de salarios	
b)	Tiempo extra y forma de computarlo	
c)	Impuesto	
d)	Pago de días festivos	

e)	Día y método de pago de salario	
f)	Pago de vacaciones	
g)	Efecto de faltas no justificadas	
h)	Accidentes y enfermedades	
i)	IMSS, ISSTE (según sea el caso)	
j)	Ausencias	
k)	Necesidad de reportar las faltas	
l)	A quién y cómo avisar en caso de ausencia	
m)	Reglas y/o normas de seguridad	
n)	Limpieza y orden en el área de trabajo	
o)	Veda de juegos, riñas, robos, rifas u otro	
p)	Aseo personal	
q)	Prohibición de bebidas tóxicas y estimulantes	
5.	Colocar al nuevo trabajador en su trabajo:	
a)	Funciones y responsabilidades del Departamento y/o Sucursal	
b)	Relación del trabajo con otros departamentos	
c)	Funciones y responsabilidades del puesto	
d)	Normas de calidad en el departamento y en el puesto	
e)	Normas de trabajo	
f)	Procedimientos y métodos de trabajo	
g)	Objetivos y metas del Departamento	
h)	Relación laboral con compañeros	
6.	Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento:	
a)	Prepara y orientar	
b)	Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad)	
c)	Evaluar el desempeño	
d)	Inspeccionar continuamente	

Para finalizar, es importante resaltar que un nuevo elemento es el que se integra a la organización y son un cúmulo de sentimientos, ideas y acciones que se conjugan para la integración del individuo a la organización.

1.4.2 ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es una estrategia más del proceso de capacitación, de entrada podríamos afirmar que uno de sus objetivos es ejercitar y preparar a un trabajador para un determinado fin organizacional.

David Leigh señala que el entrenamiento... *“es un proceso continuo que empieza con la identificación del aprendizaje que se necesita.”*⁶⁴ Matsumoto Sikura define el entrenamiento como *“un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.* Se dice que se refiere únicamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, orientado a los trabajadores. Los cursos son proyectados a corto plazo y buscan un propósito definido y específico como la operación de una maquina.”⁶⁵

El entrenamiento como parte integral del sistema de capacitación, es una estrategia educativa, ya que sumerge al trabajador en un proceso de enseñanza - aprendizaje interactivo y dinámico. El entrenamiento se rige bajo los lineamientos de la capacitación, es decir, como sistema responde al ejercicio continuo en la búsqueda de alternativas educativas que respondan a las necesidades del individuo y la organización, con un enfoque práctico y significativo propio de la andragogía.⁶⁶

Esta modalidad educativa y de capacitación comprende todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo de conocimientos técnicos, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales. Aunque uno de los objetivos del entrenamiento es alcanzar los objetivos de la empresa, otro también es el proporcionar

⁶⁴ David, Leigh Como entrenar un grupo eficiente tr. Jesús Villazamar Herrera, Columbia, Legis, 1992, Serie empresarial, p. 3.

⁶⁵ A Sikura, op. cit p., 243

⁶⁶ Andragogía, disciplina que estudia el proceso educativo y de enseñanza - aprendizaje propio de los adultos

oportunidades a todos los empleados de todos los niveles para obtener conocimientos prácticos del puesto.

Para Chiavenato el entrenamiento tiene cuatro propósitos:⁶⁷

- ◇ Transmitir información: Esta deberá ser asimilada y adaptada a las necesidades del trabajo.
- ◇ Desarrollo de habilidades: Del desempeño actual y de ocupaciones futuras.
- ◇ Desarrollo o modificación de actitudes: Para derogar actitudes negativas.
- ◇ Desarrollo del nivel conceptual: Alto nivel de abstracción y aplicación de conceptos, pensamientos globales y amplios.

Desde el punto de vista empresarial, Chiavenato considera los siguientes objetivos:⁶⁸

- ◆ Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- ◆ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- ◆ Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades; para crear un clima satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El enfoque de sistemas ve al entrenamiento como un acto intencional de proporcionar los medios para orientar las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los trabajadores en todos los niveles puedan desarrollar y analizar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a ellos tanto como a la misma empresa. Por ello, *“la razón principal por la que las empresas entrenan a los empleados nuevos, es por la conveniencia de lograr que sus conocimientos, aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido para un desempeño satisfactorio. Conforme continúen en el trabajo, el entrenamiento adicional les brindará oportunidades de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades nuevas.*

⁶⁷ J Chiavenato, op. cit p 501.

⁶⁸ Ibid., p 502

Como resultado del entrenamiento, los empleados pueden llegar a ser más efectivos en el trabajo y calificar para puestos con un nivel superior.⁶⁹ La automatización y la computación han tenido y seguirán teniendo un impacto importante en los programas de entrenamiento. Del mismo modo, las fuerzas económicas, sociales y políticas tienen influencia en los programas de entrenamiento. Sherman y Bohlander identifican los siguientes elementos de influencia⁷⁰:

A) Los avances rápidos en la tecnología han creado una aguda necesidad de gente con habilidades técnicas especializadas.

B) Una fuerza laboral más instruida, que valora el autodesarrollo y el crecimiento personal, ha hecho nacer un enorme deseo de aprender y una necesidad cada vez mayor de contar con nuevas formas de participar en el trabajo.

C) Lo obsoleto de algunas ocupaciones y el surgimiento de ocupaciones nuevas originadas en la naturaleza cambiante de la economía, el cambio de las industrias de fabricación a las de servicios y el efecto de la investigación, desarrollo y tecnología requieren políticas flexibles de entrenamiento ***para evitar una mayor rotación de empleados y la baja productividad***.

Para identificar los requerimientos de aprendizaje y funcionalidad del entrenamiento Leigh propone:⁷¹

Identificar el problema

A través de la observación de las funciones o actividades de un puesto considerando la discrepancia entre **“deber hacer” y el “hacer”**. Para ello, es importante tomar en cuenta la percepción del trabajador, del jefe inmediato y del responsable de capacitación, en los hechos o problemas específicos encontrados en el desarrollo de las funciones.

⁶⁹ Arthur, Sherman y George, Bohlander Administración de los recursos humanos, tr. Ma Teresa de Jesús Carter Bartlett, México, Iberoamericano, 1994, p. 157.

⁷⁰ *Ibid*

⁷¹ D Leigh, *op cit*, pp. 5 a la 8.

Buscar una solución

Que el entrenamiento pueda resolver; es decir, cuando en una necesidad los conocimientos o destrezas que requiere un empleado para realizar una tarea, están por debajo del nivel de competencia requerida. Es entonces cuando esta necesidad puede ser satisfecha a través de un programa de entrenamiento específico.

Aplicación del entrenamiento (factibilidad de solución)

Aún en aquellas situaciones en que el problema identificado indique que el entrenamiento pueda ser una respuesta, podría no resultar adecuado todavía hacer entrenamiento.

Fijación de objetivos

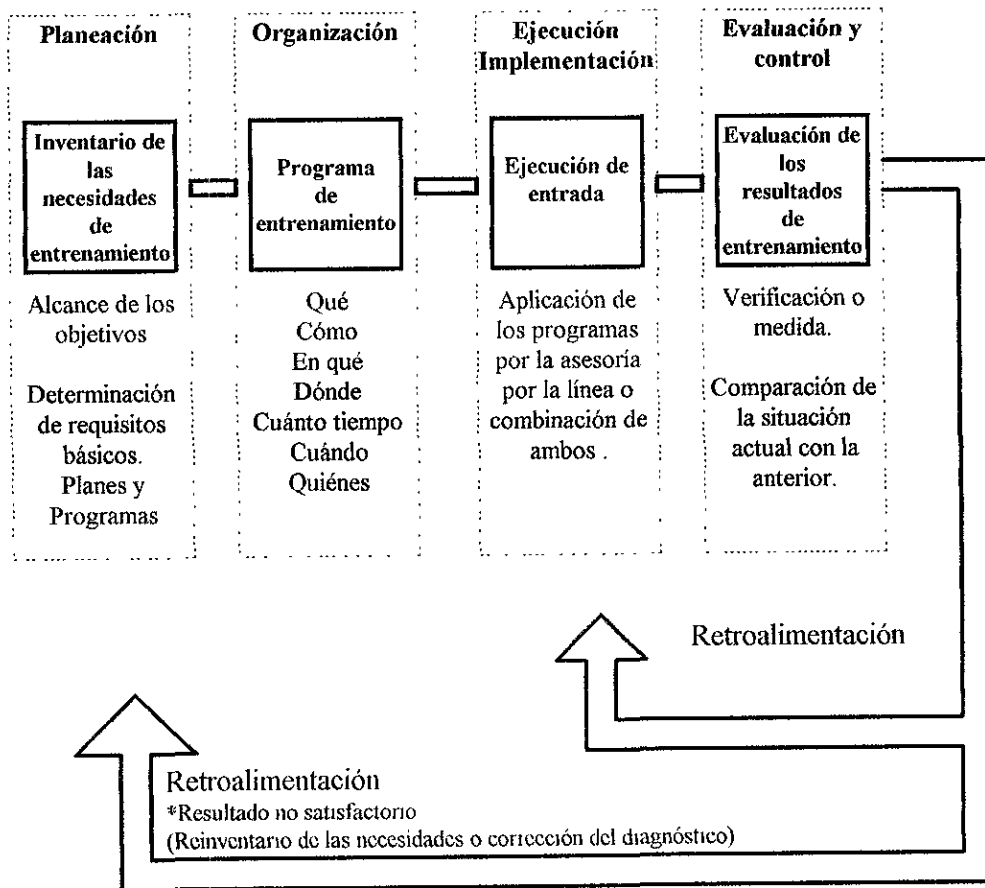
Una vez establecido claramente que existe un problema susceptible de solución (parcial o total) mediante entrenamiento, se determinará; ¿Qué debe hacerse? y ¿Cómo debe hacerlo?.

Para Leight el entrenamiento, como un proceso continuo y de capacitación, tiene que ver, obviamente, con todo un ciclo que consiste en:

1. Identificar las necesidades de aprendizaje.
2. Establecer los objetivos de aprendizaje.
3. Diseñar y planear el entrenamiento.
4. Ejecución del entrenamiento.
5. Evaluar el entrenamiento.

Con fines didácticos se ha buscado la identificación de este ciclo y del siguiente modelo, ya que ambos se relacionan y se complementan para hacer de él un proceso completo.

Como se observa, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo con ciertas limitaciones y ventajas. A continuación se presenta otro modelo sistemático de entrenamiento, diseñado por Chiavenato.



El diseño de un programa específico de entrenamiento requiere una revisión de la descripción del puesto ya que ésta indica, las actividades que deban ser desarrolladas en un puesto en particular y las condiciones en las que se debe llevar a cabo. Esta revisión debe ir seguida de un análisis de tareas, la cual implica determinar los contenidos del programa, con base en un estudio de las tareas y responsabilidades del puesto. Para estos análisis debe realizarse una lista de todas las tareas, posteriormente se deberán enumerar los pasos que da el empleado para llevar a cabo cada tarea. *“Una vez bien comprendido el puesto, se puede definir el tipo de desempeño requerido, junto con las habilidades y conocimientos necesarios para el cumplimiento del trabajo.”*⁷² Es conveniente realizar también un análisis de la persona, esto conlleva determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable a las características de las personas y/o a grupos que se encontrarán en el entrenamiento. Una vez efectuados dichos análisis, será necesario establecer formalmente los resultados deseados de los programas de entrenamiento en forma de objetivos de instrucción y que estos significaran, las habilidades, conocimientos y actitudes a adquirir una vez que termine el entrenamiento.

Existe una amplia gama de métodos para entrenar al personal de todos los niveles, Sherman y Bohlander diferencian el entrenamiento en el trabajo y fuera del trabajo.

*“El entrenamiento en el trabajo es uno de los métodos más comunes para los empleados no directivos. El **entrenamiento en el trabajo** tiene la ventaja de la experiencia **“directa”** en condiciones de trabajo normales y la oportunidad para el entrenador (supervisor o empleado senior) de establecer buenas relaciones con los nuevos empleados. Por lo general es necesario impartirlos en lugares lejanos al sitio de labores. Algunos de los métodos consisten en que los empleados se entrenen lejos del lugar laboral, pero dentro de las instalaciones de la empresa.”*⁷³

⁷² A Sherman y G Bohlander, op. cit p. 160

⁷³ *Ibíd*, p 162 y 163

Algunos métodos de entrenamiento según Sherman y Bohlander son:

En el entrenamiento de vestíbulo se usa un tipo especial de salón de clase:

A los sujetos de entrenamiento se les instruye cómo usar equipos , como los hay en los departamentos de operaciones . Se hace hincapié en las instrucciones más que en la producción .

Método de instrucción programada : La instrucción se efectúa a través de un libro, manual o máquina de enseñanza para presentar temas programados. La instrucción programada desglosa el contenido de los demás en secuencias altamente organizadas y lógicas que exigen respuestas continuas por parte del sujeto de entrenamiento.

Juego de Papeles: Consiste en asumir la actitud y conducta (actuar), como otras personas. La actuación puede ayudar a los participantes a mejorar su capacidad para entender y manejar los problemas que se presentan en el trabajo diario.

Entrenamiento en Laboratorio: Incluye la interacción personal entre el grupo, los participantes comparten sus experiencias, sentimientos y emociones con relación al trabajo.

1.4.3. ADIESTRAMIENTO

Adiestramiento, del adjetivo diestro y éste a su vez, de la palabra latina **DEXTER= derecho**. Es el conjunto de actividades encaminadas, a hacer más diestro al personal, es decir a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.⁷⁴ La palabra adiestramiento significa "*adquirir destreza*". Indica que, así como la mano derecha (dextera) puede realizar cosas que no hace la izquierda, o viceversa, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemático⁷⁵.

Para Agustín Reyes Ponce el adiestramiento significa ubicarlo en:⁷⁶

CAMBIOS DE PUESTO: Cuando por una transferencia temporal o ascenso el nuevo empleado necesita ser adiestrado.

CAMBIO DE SISTEMAS: Cuando en razón de los cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de este, la manera de hacer una labor va a cambiarse.

CORRECCIÓN DE DEFECTOS: Si la realización de la labor es deficiente, sea por fallas de supervisión o por haber adquirido defectos por una producción muy intensa o inclusive por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos.

A.R.M.O., definió adiestramiento como; un proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.⁷⁷

⁷⁴ A. Sikula, op. cit p 134

⁷⁵ Agustín, Reyes Ponce Administración de personal; Relaciones humanas Primera parte, México, Limusa, Noriega, 1996, p 104.

⁷⁶ Ibid., p 221

⁷⁷ ARMO, op. cit . p 3

Por lo tanto, adiestramiento como sistema, es un proceso destinado a desarrollar y/o perfeccionar las habilidades manuales y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la rapidez de una o más actividades.

U.C.E.C.A., define adiestramiento como; la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, por lo que la define como la facilidad y precisión en la ejecución de los actos.⁷⁸

Andrew Sikula, afirma que el adiestramiento es el perfeccionamiento de habilidades de un hombre, en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetitivo y constante de las ocupaciones que implican una especialidad.

De acuerdo con las definiciones anteriores, la diferencia entre entrenamiento y adiestramiento, es que el segundo se enfoca más a los movimientos corporales, es decir a desarrollar una habilidad o destreza hasta lograr un nivel de precisión mayor al promedio, en este caso, la aptitud como potencial innato, logra la automatización de movimientos necesarios para desempeñar una actividad. El primero por su parte requiere de un esfuerzo físico y mental, es decir, la habilidad y los conocimientos se vuelven indispensables para ejecutar satisfactoriamente una tarea.

Esta estrategia de capacitación pretende mediante el ejercicio repetitivo y constante de las operaciones que implica una especialidad, perfeccionarse en una labor manual específica. Esta práctica obedece al trabajo muscular o motriz. El adiestramiento, como el entrenamiento es todo un sistema en el que se planea, organiza, ejecuta, y evalúa para mejorar el desempeño de un puesto.

La diferencia entre el entrenamiento y el adiestramiento radica básicamente en que la segunda busca desarrollar destrezas de una o más acciones y la primera sólo desarrollar habilidades sin necesidad de llegar a hacer diestros.

⁷⁸ UCECA, op. cit. p. 5.

1.4.4 DESARROLLO

El grado de estimulación e interés desde que se inicia en el trabajo, tiende a guardar una relación significativa con el éxito posterior y con su permanencia en la organización.

Etimológicamente, la palabra **DESARROLLO** se deriva de *rollo*, indica el proceso de desplegar algo que esta arrollado o enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud.

Para Luis Garza, desarrollo, consiste en proporcionar al individuo información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno socio-laboral, sin embargo, dentro de este proceso de desarrollo la actualización toma un papel muy importante ya que consiste en proporcionar a los trabajadores conocimientos frescos, novedosos, relativos a los avances tecnológicos, cambios estructurales o de procedimientos y desarrollo de nuevas teorías. La especialización, forma parte del concepto de desarrollo ya que se imparte a los trabajadores con alto nivel de calificación que requieren profundizar en el conocimiento o en el manejo de habilidades específicas. Por último la promoción, que también pertenece a este proceso, se aplica cuando se presenta una vacante o puesto superior de nueva creación y los candidatos a ocuparlo son capacitados para concursar por éste y desempeñarlo con efectividad.⁷⁹

Parafraseando a Steinmetz el desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal el aprendizaje de conocimientos educacionales, filosóficos teóricos y conceptuales. Comprende la formación integral del ser humano, por ello, es indispensable desarrollar acciones para dicho fin. El desarrollo como estrategia de capacitación a largo plazo incluye eventos relacionados con la integración

⁷⁹ L. Garza., op. cit , p 6.

del trabajador (desarrollar las actitudes del personal tanto a nivel personal como respecto a su grupo laboral), actividades recreativas y culturales (acciones de esparcimiento para su integración laboral) y planeación de carrera dentro de la organización, hoy en día se considera como una estrategia de formación integral de recursos humanos, ya que se ajusta a las necesidades que el empleo experimenta en las diversas etapas de su carrera, reduciendo la posibilidad de que su desempeño decaiga a consecuencia de la obsolescencia o insatisfacción en el trabajo.

“ El programa de desarrollo de carrera debe ser visto, como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de todos los empleados y de la organización. Los empleados son responsables de iniciar su propia planeación de desarrollo de carrera. Les corresponde a ellos identificar sus conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses y valores, además buscar información acerca de las opciones de carrera de tal forma que puedan establecer metas y desarrollar planes. Los gerentes deben exhortar a los subordinados para que asuman la responsabilidad de su propio desarrollo de carrera, ofrecer ayuda continua en forma de retroalimentación, sobre el desempeño individual, información acerca de la organización, información acerca del puesto, e información acerca de las oportunidades de carrera que podrían ser interesantes. La organización es responsable de proporcionar información acerca de la misión, política y planes para dar apoyo a la autoevaluación del empleo, su entrenamiento y desarrollo. Puede haber un crecimiento importante en la carrera cuando la iniciativa individual se combina con las oportunidades que proporciona la empresa.”⁸⁰

Para Sherman y Bonhlander el desarrollo debe considerar los siguientes aspectos:

- ★ Que la organización estudie cuidadosamente sus puestos, de tal forma que identifique y asigne grados de importancia a los conocimientos y habilidades que requieren cada uno de sus trabajadores.
- ★ Una vez identificados y sopesadas las experiencias en habilidades, de acuerdo con su importancia, es posible, planear el avance en los puestos. Por lo general, al empleado nuevo sin experiencia se le

⁸⁰ A Sherman y G Bohlander, op cit , p 194.

coloca en un puesto inicial, después de permanecer un tiempo en él, se le puede ascender a otro que requiera más conocimientos y/o habilidades. Aunque la mayor parte de las empresas se concentran en el desarrollo de avances en los puestos gerenciales, profesionales y técnicos, el avance puede existir en todas las categorías de trabajo.

★ Es probable que existan momentos en el plan de carrera en el que sea necesario contar con un entrenamiento que vaya más allá del que se recibe en el trabajo. Es importante identificar dichos puntos y contar con el entrenamiento apropiado para evitar un estancamiento debido a la falta de conocimientos o habilidades.

Algunos autores opinan que el programa de desarrollo en cuanto a la planeación de carrera engloba las siguientes cuestiones:

1. Las metas de carrera del empleado, sus aspiraciones y expectativas para cinco o más años.
2. Las oportunidades disponibles en la organización y el grado que las aspiraciones del empleado son realistas y coinciden con las oportunidades a su alcance.
3. Identificación con lo que su empleado haría para favorecer su autodesarrollo y prepararse para nuevas oportunidades.
4. Identificación de los siguientes planes destinados a nuevas actividades de desarrollo u otras asignaciones que preparan al empleado para un crecimiento ulterior en su carrera.

Para su óptima funcionalidad algunas organizaciones han creado talleres de desarrollo de carreras con el objeto de facilitar el desarrollo de las mismas. Un ejemplo de esta actividad pedagógica es: Reunir a grupos de empleados con supervisores para descubrir problemas e ideas erróneas y así, resolver los problemas y disipar malos entendidos. Estos talleres pueden ser generales, aunque también pueden diseñarse para afrontar los problemas comunes a

determinados grupos de empleados: nuevos miembros, minorías, trabajadores, etc.

En lo referente a promoción, como propuesta de desarrollo, se pretende que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen un puesto temporal.

Concluyendo, la competencia cada vez mayor por las promociones y el avance, las presiones para tener oportunidades iguales de empleo, el deseo de obtener lo máximo de la ocupación, el mejor desempeño de los empleados y otras exigencias han originado el crecimiento de los programas de desarrollo de carrera. Dichos programas requieren para tener éxito, de apoyo directivo, contar con metas bien definidas, una comunicación efectiva y políticas de recursos humanos viables. Un programa de desarrollo de carrera debe incluir un inventario amplio de oportunidades de trabajo con progresiones cuidadosamente organizadas de un puesto al otro. El proceso para elegir un plan de carrera debe incluir una participación máxima de la persona en cuestión. Esto se puede lograr a través del uso de libros de trabajo, talleres y asesoría profesional.

El proceso de capacitación (llámese inducción, entrenamiento, adiestramiento, o desarrollo), intenta recuperar la capacidad de un sujeto y auxiliarlo en la formación y realización de su proyecto profesional y vida laboral.

2. LA INDUCCIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL

Este capítulo será el sustento teórico de la problemática que plantea esta tesis, de tal manera que se esbozaran todos los conceptos y en general la teoría que justifique la importancia de la inducción como propuesta pedagógica para disminuir el alto índice de rotación.

2.1. LA INDUCCIÓN; CONCEPTO Y PROCESO

CONCEPTO

Hay quienes afirman que ...*“la orientación es el proceso formal que consiste en familiarizar a los empleados nuevos con la organización, su objetivo es facilitar a los empleados nuevos “entrar en onda”, para que se conviertan en miembros productivos de la empresa”*¹, otros opinan que, ...*“el proceso de inducción es el flujo de eventos perfectamente interrelacionados e identificados que permiten orientar, y familiarizan al nuevo empleado con los propósitos y funciones de la organización”*.

Inducción, introducción, orientación o umbral. Luis Antonio Garza afirma que la inducción o umbral se proporciona al trabajador de nuevo ingreso a la empresa con el afán de ambientarlo al nuevo entorno laboral.² Para Wendell L. French la inducción es el proceso de asimilación, mientras que la orientación ayuda a los empleados, a conocer y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un proceso productivo.³ Ciertamente la inducción como proceso de vinculación a la empresa, llámesele inducción, orientación introducción o umbral, no solo da la *“bienvenida”*, ya que sus esfuerzos deben estar encaminados a ofrecer al personal de nuevo ingreso un ambiente de trabajo favorable que motive al trabajador; cubra sus expectativas, satisfaga sus necesidades y lo introduzca y oriente en nuevas funciones, responsabilidades y procedimientos de trabajo.

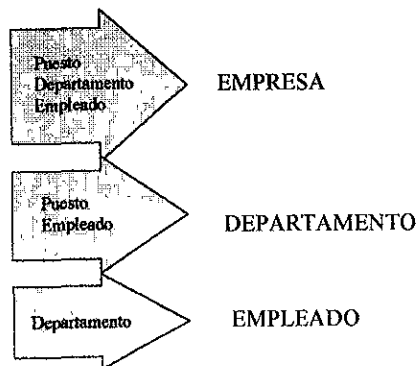
¹ A. Sherman y G Bohlander, op. cit , p. 153.

² L. Garza, op cit., p 6.

³ W French., op. cit , p. 311.

El proceso de inducción es ya bien conocido en la administración de recursos humanos, sin embargo, los procedimientos aun continúan siendo fortuitos, las felicitaciones casuales y la falta de información de entrada a la organización es notoria; precipitando con ello la ansiedad, la desilusión, el desaliento, conductas defensivas y hasta de renuncia. Estas razones son una prueba de que el proceso de inducción sigue siendo minimizado y su impacto rechazado; la necesidad de ver y hacer de la inducción un proceso, estriba en proveer al nuevo empleado seguridad, sentido de pertenencia, reconocimiento y estima que se traducen en satisfacción por la organización en general.

Para Dale Yoder la inducción *es un programa diseñado para familiarizar a los nuevos empleados con sus puestos y para presentarlos con sus compañeros..., involucra al personal porque es el primer contacto formal con la organización*⁴. John P. Wanous, por su parte afirma que “la socialización efectiva del empleado consiste en una *dedicación interna a la organización, más que una mera aceptación de sus prácticas..., suministrar una perspectiva de la organización completa (puesto- empresa, depto. - empresa, empleado-empresa, , puesto-depto, puesto-empleado, depto.- empleado)* ⁵. Las formas de ejemplificar esta percepción se muestra en la siguiente figura:



⁴ Yoder, Dale Manejo de personal y relaciones industriales, tr Jesus Soto Olivares, 5a ed México, Prentice-Hall, 1979, p. 388.

⁵ William, Werther. Administración de personal y recursos humanos, tr Joaquín Mejía Gómez, 3a ed México, McGraw Hill, 1991, p. 131

Un concepto mas amplio es el que Jaime Grados proporciona, ya que manifiesta: “Preparar al personal de nuevo ingreso, significa proporcionarle la información necesaria para que *conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas, y sus propios derechos y obligaciones. Asimismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr una mayor integración al trabajo. Además, favorece la adaptación del personal siempre que existe algún cambio de maquinaria, equipo o procedimientos de trabajo.*”⁶

Hasta el momento, hemos encontrado ya dos importantes vertientes en el concepto de inducción; la inducción como socialización y la inducción como parte de un entrenamiento, ambas constituyen la razón de que el empleado permanezca o desista de laborar en la organización.

La inducción como **proceso de socialización** “constituye la comprensión y aceptación de los valores, normas, convicciones que se postulan en la organización”, para William Werther, no es algo abstracto que el empleado deba aceptar, ya que la socialización en la empresa “*es un proceso completo y humano, abarca toda una serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para fundirse en el equipo de trabajo, pero conservando su idiosincrasia.*”⁷

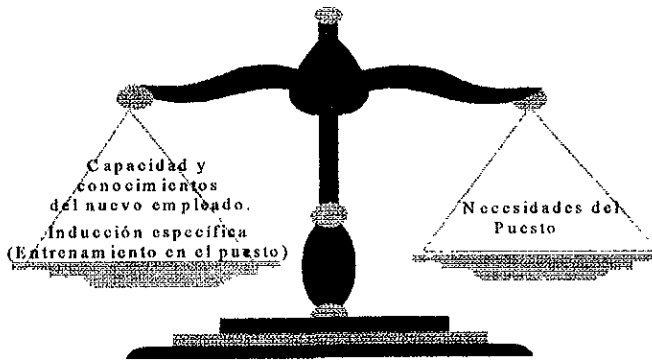
El fenómeno de socialización, que se vive a través de un programa de inducción hace que el nivel de ansiedad descienda y se acelere la integración de los nuevos empleados.

La segunda vertiente; el entrenamiento, también conocido como, inducción específica, orientación, o entrenamiento en el puesto, pretende integrar al personal de nuevo ingreso de una manera más completa, Werther lo define como el inicio de una “*... capacitación continua, que expande el proceso de socialización, al llevar al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe adecuadamente*”⁸, la orientación que en este sentido se le da al empleado facilita la ubicación de los mismos en funciones productivas dentro de la organización.

⁶ M Rodríguez y P. Ramírez, op cit. p. 53.

⁷ W Werther., op. cit. p. 132.

⁸ Ibid., p. 135.

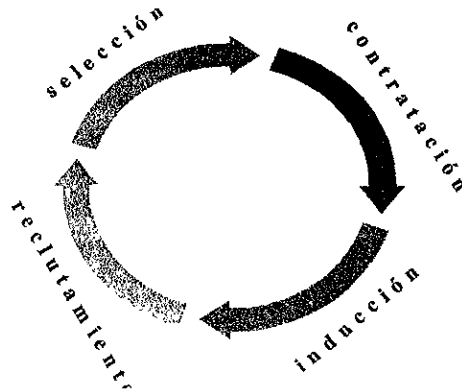


Hasta este momento podríamos decir que el potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y el entrenamiento, inmerso en ellos, el empleado de nuevo ingreso se sociabiliza por el deseo de ser aceptado y adaptarse a las nuevas pautas de conducta o de trabajo que rigen en la organización, quizá afirmariamos que entre mas se exponga a la orientación, entrenamiento e influencia del grupo, los valores, preferencias y tradiciones de la empresa se adoptarán en una forma paulatina, para que una vez afianzado lo anterior se puedan lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. Cabe destacar que esta etapa es transitoria, una vez que el empleado de nuevo ingreso se sienta integrante y no espectador de la organización.

Para hacer de la inducción un proceso sistémico se requiere de una verdadera planificación, que faciliten la detección de áreas de oportunidad y de mejora.

PROCESO

La inducción no es un proceso aislado, ni exclusivo de la capacitación, la inducción como sistema interactúa con los demás sistemas y subsistemas de la organización para formar un ciclo de empleo, tal y como se muestra en la figura:



La relación que guarda la inducción con otros procesos de la organización es sencillo de explicar, aunque ya se ha comentado su relación con otros subsistemas es importante hacer un paréntesis y explicar la interacción con el reclutamiento, la selección y la contratación.

El reclutamiento como fase del proceso de búsqueda de nuevos empleados y como una técnica encaminada a proveer recursos humanos a la organización en un momento dado y/o oportuno, ...“*tiene por objetivo captar el mayor número posible de solicitantes, a fin de poder elegir entre los mismos a aquellos que sean los más idóneos...*”,⁹ en este sentido serán idóneas aquellas personas cuyo perfil se ajuste más a la requisición de personal o profesiograma¹⁰. Un aspecto de relevancia es; según Josep Casas no buscar aspirantes que estén ya sea por encima o por debajo del nivel requerido, la

⁹ Josep. Casas Ibartol Cómo reclutar al personal, Barcelona, s.c., 1988, p. 28.

¹⁰ El profesiograma es un gráfico que permite especificar, una vez descritos los puestos de trabajo, las características cuantitativas y cualitativas que deben reunir las personas idóneas para ocupar dichos puestos

función del reclutamiento, es sin duda, proporcionar candidatos de un nivel adecuado a los que posteriormente se les aplicarán pruebas técnicas o exámenes psicométricos para escoger a los mejores. Algunos autores toman en cuenta e identifican con claridad los requerimientos del puesto y las necesidades de la empresa.

Sin pretender profundizar en el tema podríamos decir a grosso modo que la planeación del reclutamiento debe estar enfocada en los siguientes puntos:

- ◆ Numero de vacantes a contratar.
- ◆ Tipo de trabajo que realizará (Descripción del puesto).
- ◆ Características personales (Perfil psicológico y del puesto).
- ◆ Fuentes y medios de reclutamiento que se emplearan.¹¹
- ◆ Tipo de información que se dará en la(s) convocatoria(s).
- ◆ Fecha aproximada de incorporación.
- ◆ Baterías y exámenes a aplicar (periodos y tiempos).

Por último, cabe mencionar que es importante atender las necesidades de la empresa y evitar la improvisación ya que esto conduciría a retardar o incluso a aplazar los planes de crecimiento, peor aún podría obligar a contratar personal que no reuniera los requisitos idóneos para no tener que reducir la actividad empresarial. En este sentido, un buen reclutamiento, no sólo induce de manera efectiva al personal, sino que además, evita la rotación de personal.

Siguiendo con la línea del proceso de reclutamiento, no podría omitir la trascendencia de una buena selección la evaluación de este proceso debe realizarse en forma precisa y secuencial, tomado en cuenta la experiencia laboral, la trayectoria académica y los aspectos psicológicos del solicitante.

Para Josep Casas la selección es un proceso de tipo técnico, mediante el cual una empresa busca, evalúa y escoge a las personas que necesita; comprende

¹¹ J Grados, op cit., p.167. Diferencia fuentes y medios de reclutamiento, las primeras pueden ser sindicatos, archivo o cartera personal, familiares y recomendados, promociones o transferencias internas (fuentes internas) , instituciones educativas, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, agencias de colocación (fuentes externas). Pueden considerarse como medios la prensa, radio, tv, grupos de intercambio y boletines.

desde el reclutamiento hasta la contratación e incorporación de los sujetos.¹² Grados por su parte, afirma que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Ambas definiciones son correctas y dado que no es objetivo de este trabajo profundizar en esta definición, sino más bien, entender que la selección de personal tiene una estrecha relación con la inducción, desde el momento en que la empresa cuente con candidatos probables para ocupar la vacante, estos deberán ser evaluados con la finalidad de verificar quien de ellos puede desempeñarse satisfactoriamente en el trabajo y permanecer en él por largo tiempo, sin que llegue a formar parte inmediatamente de las estadísticas de rotación.

A grosso modo, de acuerdo con Casas la selección se realiza siguiendo dos pasos: *“Primero, se preselecciona a aquellos aspirantes que en un principio parecen ajustarse más a los requisitos que el puesto de trabajo exige, de esta manera se economizan tiempo dinero y esfuerzo. Posteriormente, se aplican algunas pruebas psicométricas y técnicas para **“predecir”** la conducta y éxito de los aspirantes.”*¹³

Para efectuar una buena selección es vital contar con una requisición del puesto y entender el perfil y la descripción del mismo, compararlos haciendo un análisis de los datos que se mencionan en la presolicitud y/o curriculum vitae. Por ello, el éxito o el fracaso en un puesto de trabajo dependen de muchos factores que se encuentran más allá de la habilidad. De tal forma que si se pretende seleccionar bien a los trabajadores hay que evaluar no solo la capacidad, sino también todas aquellas variables que demuestren influir en el rendimiento de ese trabajo concreto. Además, e incluso sería ilusorio pretender que las capacidades se midieran sin el más mínimo margen de error.

Si tenemos en cuenta la complejidad de la industria actual, hemos de aceptar que los test no son capaces de realizar un trabajo totalmente perfecto, por lo que será preciso recurrir a otras técnicas complementarias.

La entrevista de selección ocupa un lugar primordial para Josep Casas, la validez de la entrevista como técnica depende totalmente del entrevistador... el trabajo de un buen entrevistador no consiste en hacer preguntas y anotar

¹² J. Casas. op. cit. p. 65.

¹³ Ibid, p. 65

respuestas. Un experto reúne información, combina datos y hace una valoración a partir de todos ellos, de forma tal que se puede predecir cual sería el éxito del solicitante si se le contratara. La importancia de esta técnica reside en la interacción verbal y visual que guardan los sujetos, en este caso el entrevistador debe recoger simultáneamente lo que oye y lo que ve, procurando tomar nota de tanta información visual y verbal como le sea posible. Como punto final del proceso de reclutamiento se encuentra la fase de **contratación**, la cual inicia una vez que la persona seleccionada aprueba satisfactoriamente los exámenes psicométricos, médico, de conocimientos, habilidades y actitudes propias del puesto.

La mayoría de las empresas necesitan integrar expedientes por trabajador con por lo menos los siguientes documentos:

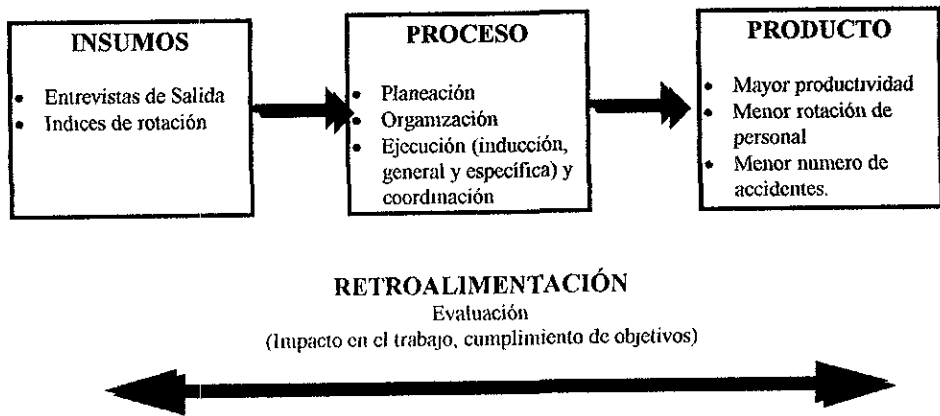
- ◆ Comprobantes de estudio (títulos, certificados, boletas, diplomas).
- ◆ Comprobantes de ingresos de trabajos anteriores.
- ◆ Acta de nacimiento (de matrimonio y/o de nacimiento).
- ◆ Cartas de recomendación (personales y/o de trabajos anteriores).
- ◆ Comprobantes de identificación personal, domiciliaria, así como, de referencias.
- ◆ Evaluaciones médicas, psicométricas y de conocimientos teóricos y/o prácticos.
- ◆ Registros de ingreso como; contrato, hoja rosa del IMSS, acta de seguro de vida, ficha de registro al fondo de ahorro y gastos médicos mayores, entre otros.

Una vez que la contratación ha concluido inicia el proceso de **inducción**. La inducción de personal es la etapa que inicia al momento de ser contratado, en la que se intentará acelerar el proceso de adaptación al nuevo ambiente de trabajo, a nuevos compañeros, a nuevas obligaciones, derechos, procedimientos y políticas de la empresa, entre otros, ya que independientemente de los servicios y/o productos que ofrezcan las empresas necesitan recursos humanos preparados, que se identifiquen con la organización. Sin embargo, pocas son las empresas que consideran que la persona al momento de ingresar se encuentra bajo la incógnita de cómo será su nuevo trabajo y otros como los siguientes;

- ◆ El ambiente.
- ◆ La disposición para colaborar de sus compañeros.
- ◆ La aceptación o grado de permeabilidad, así como también el sentido de pertenencia.
- ◆ Los recursos con los que contará.
- ◆ El apoyo, direccionamiento efectivo y comprensión de su jefe inmediato.
- ◆ La correspondencia real entre los propósitos de la organización y los suyos, así como de sus expectativas y satisfacción de sus necesidades.
- ◆ Sus propia habilidades, actitudes y conocimientos en el puesto.
- ◆ El tipo de motivación que ejerce la empresa.

Estos son sólo algunos de los aspectos que causan angustia y ansiedad en la persona contratada, que el proceso de inducción deberá reducir y traducirlos en seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento.

El proceso de inducción como tal, por un lado informa e introduce al nuevo empleado, a las prácticas, modos y formas de la organización y por otro lado orienta en el desempeño efectivo de un puesto. Si regresamos al diagrama simple de un sistema, el proceso de inducción se presentaría de la siguiente manera:



En este sentido, la inducción como proceso debe cumplir con cada subsistema, tal y como se planteo en el capítulo 1.3. Proceso de Capacitación, por ello, es necesario desarrollar el proceso completo de la inducción en sus dos formas; como inducción general y como inducción específica. A continuación mostraré un esquema que nos permitirá contextualizar la inducción como proceso de capacitación.

Procedimiento diagramado para el Proceso de Inducción

Subsistema de Planeación	Subsistema de Organización	Subsistema de Ejecución	Subsistema de Evaluación
Pronosticar	Estructura	Elección de servicios	Macro evaluación
Presupuesto		Control Presupuestal	Micro evaluación
Definición de Objetivos	Procedimientos	Coordinación	Evaluación
Desarrollo de estrategias		Desarrollo de inducción	Seguimiento
Programas	Integración de Recursos		

Subsistema de Planeación

La planeación del proceso de inducción inicia con la detección de necesidades manifiestas y encubiertas, ambas podemos detectarlas a partir de; índices de rotación (bajas, ingresos, transferencias o promociones), cambio de tecnología y entrevistas de salida.

El presupuesto asignado a la inducción general debe ser menor al asignado a la inducción específica ya que en ésta pueden considerarse desde una simple platica hasta simuladores de entrenamiento, que no sólo cuestan dinero, sino que también representan, un gasto en tiempo, salario de la persona que entrena, papelería, equipo de seguridad, entre otros. El presupuesto asignado a la inducción variará por el nivel jerárquico del puesto.

El proceso de inducción como cualquier proceso de aprendizaje requiere forzosamente de objetivos generales y específicos que nos ayuden a visualizar mejor la tarea, por ejemplo, en el caso de la inducción general los objetivos deberán estar encaminados al área afectiva mientras que los objetivos de la inducción específica deberán ir a las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

Para planear la inducción se deberán contestar las siguientes preguntas:

¿Cuándo?	Inducción general	Nuevo ingreso a la empresa
	Inducción específica	Ingreso, promoción, transferencia u orientación

¿Para qué?	Inducción general	Integración
	Inducción específica	Desarrollo de habilidades

¿A quién ?	Inducción general	Puestos
	Inducción específica	Puestos

¿Cuántos ?	Inducción general	No. de personas
	Inducción específica	No. de personas

¿Cómo se controla ?	Inducción general	Listas de verificación
	Inducción específica	Guía de entrenamiento en el puesto

¿Qué contenidos?	Inducción general	<u>Contenidos de la empresa:</u> Se puede incluir una visita a la empresa, planta e instalaciones durante la cual se muestran los puntos claves de las instalaciones; reloj checador, sanitarios, comedor, equipo de seguridad, botiquines, salidas de emergencia, alarma de contingencias, zona de concentración.
	Inducción específica	<u>Contenidos del puesto:</u> Repaso de la descripción del puesto a desempeñar y de los objetivos que se pretenden alcanzar preferentemente de forma escrita para que el trabajador vea hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades.

¿Dónde se imparte ?	Inducción general	Aula. Dar información de una manera general acerca de lo que es, hace y tiene la empresa (misión, visión, filosofía), a través de una conferencia o plática.
	Inducción específica	Aula de entrenamiento o centro o lugar de trabajo

<p>¿Qué material?</p>	<p>Inducción general</p>	<p><u>Video:</u> Expresión detallada en forma de audiovisual de la historia, estructura, normas, políticas y prestaciones de la empresa. Deben considerarse los puntos claves y explicarse de manera corta, con un discurso claro y específico.</p> <p><u>Tríptico o folleto de bienvenida:</u> Folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, como historia, estructura, políticas, normas, oportunidades y prestaciones de la compañía. En este tipo de documentos no hay límite de información, es preferible presentar ilustraciones, dibujos o diagramas representativos, es necesario que en ellos se detalle información, también deben ser claros, legibles y con un lenguaje que todos comprendan. Los folletos y volantes deben contener información resumida de las prestaciones, normas y políticas generales. Se recomienda entregarlo después de una sesión de inducción.</p> <p>El material didáctico que se seleccione puede ir más allá de un video, un tríptico y folleto, ya que este realmente depende de la creatividad y objetivo que se persiga.</p>
	<p>Inducción específica</p>	<p>Descripción de puesto, manual de operación, hojas de instrucción de trabajo, procedimientos, normas permanentes, etc.</p> <p>En la inducción específica puede también elaborarse una carta descriptiva que guíe de acuerdo a un orden lógico o taxonómico la secuencia de lo que la persona debe aprender. El material didáctico, también puede variar dependiendo de la creatividad y objetivo que se persiga.</p>

La planeación de la inducción ya sea general y específica también puede considerar la modalidad didáctica de ejecución o técnicas de aprendizaje como las que a continuación se mencionan:

Discusiones en Grupo: Facilitan la integración con los contenidos, involucra al participante y motiva la participación. Se recomienda controlar y orientar la discusión, manejarlas de acuerdo a lo estructurado, cuidar la profundidad de análisis, y especificar los ejes de discusión. Este tipo de modalidad sólo puede emplearse en programas de inducción específica.

Grupos Homogéneos: Procura la organización y trabajo en equipo. Los equipos estudian los mismos contenidos en base a puntos claves, y elaboran un número determinado de preguntas para que otro grupo las conteste. Fomenta la competencia sana. Se recomienda cuidar la homogeneidad de características del grupo y utilizarlo sólo para el aprendizaje de algunos contenidos.

Estudio de casos Reales: Describe las experiencias y situaciones, fomenta la participación y el análisis para resolver problemas. Se recomienda concluir el estudio y no demorar en el análisis.

Tareas y Proyectos: Propicia la investigación y búsqueda de información a través de preguntas estructuradas. Se recomienda utilizar sólo en inducción específica.

Servir de Sombra: Facilita el descubrimiento de actividades, funciones y/o responsabilidades de otros puestos, da un panorama general y propicia el conocimiento de otros puestos y personas.

Por último, es esencial que exista una cuidadosa planeación de la inducción y el desarrollo de estrategias que vayan encaminadas a las metas del programa, objetivos de los temas, así como de los métodos para organizar y presentar los contenidos, por ello, el subsistema de planeación deberá considerar:

☆ **Una lista de verificación:** Para no pasar por alto temas importantes.

☆ **Concentrarse en lo más importante:** Innumerables son los detalles respecto a la organización y al puesto que el empleado debe conocer, sin embargo, se puede aprender la mayoría de estos con el paso del tiempo, por ello, la inducción debe centrarse en asuntos de importancia inmediata, dando un panorama claro de la organización, el trabajo, las reglas y sobre todo hacer hincapié en la importancia de lograr que el empleado de nuevo ingreso se sienta bienvenido y necesitado.

☆ **Desarrollar un paquete de orientación:** Generalmente se da un paquete de materiales para que lea en sus tiempos fuera del trabajo.

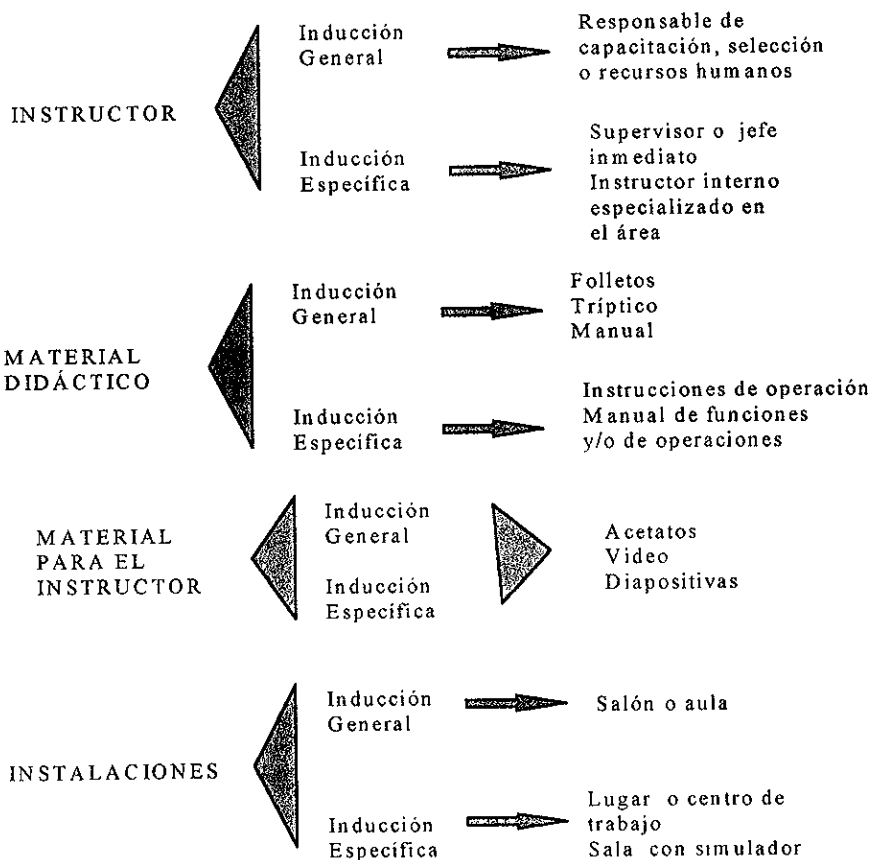
☆ **Reducir el nivel de ansiedad de los nuevos empleados mediante los siguientes pasos:**

1. Asegurar a las personas que tienen muchas posibilidades de éxito.
2. Fomentar que haya preguntas y busque ayuda.
3. Exhortarlos a trabajar con una actitud positiva, empeño, responsabilidad y dedicación.

Subsistema de Organización

Del subsistema de organización, lo más importante es considerar la estructura de la empresa. Para la inducción general se debe poner atención a los puestos de ingreso y al departamento al que pertenecen, mientras que para la inducción específica se deberá tomar en cuenta el puesto que ingresa, el departamento y el área. Cuando la estructura de y los organigramas han sido establecidos hay que retomar para la inducción general un manual de inducción, contrato colectivo (para sindicalizados) y reglamento de trabajo, para la inducción específica lo más importante son los procedimientos del área, la descripción del puesto, diagramas de flujo (si existen) o instrucciones de operación.

Para que el subsistema de organización concluya, se deberán integrar los recursos humanos y materiales como lo muestra el siguiente cuadro:



Subsistema de Ejecución

El subsistema de ejecución como su nombre lo indica no es más que la realización de la inducción; la elección de servicios, aunque en este caso la elección de instructores o facilitadores es interna, en algunas empresas para puestos específicos se solicita un agente externo familiarizado con la organización para que realice la inducción específica o entrenamiento en el puesto.

Durante la ejecución de la inducción cabe destacar la importancia del control presupuestal, la inducción general mantiene un presupuesto fijo, en la inducción específica es variable.

Por último, el subsistema de ejecución coordina los recursos antes, durante y después de cada inducción. Antes de iniciar, el departamento de personal reporta al responsable de la inducción el nombre de la(s) persona(s) de nuevo ingreso, puesto, área. Posteriormente se calendarizan las sesiones de inducción general y específica, se preparan los materiales o recursos y se les notifica a los instructores que participarán.

Subsistema de evaluación

En páginas anteriores, comentamos que todo proceso de capacitación debe someterse a un subproceso de evaluación, que nos brinde información acerca del cumplimiento de los objetivos que se establecen en un curso y en el plan general de entrenamiento. En este caso la evaluación de la inducción general y específica, debe abarcar el proceso de enseñanza - aprendizaje, su impacto en el desempeño.

Así mismo, la macro evaluación de la inducción general y específica se refieren a un proceso de evaluación que engloba al proceso de capacitación en su totalidad, es decir, a la capacitación como sistema administrativo, instruccional, organizacional y legal. La macro evaluación, considera el costo - beneficio total del proceso, pero sobre todo su impacto positivo en los resultados de la organización.

Tanto para la inducción general como para la inducción específica, la macro evaluación se enfoca a la DNC, a la organización, la coordinación y ejecución de los eventos. La micro evaluación se centra en el nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados antes y después de iniciar la ejecución, retoma tres rubros importantes; evaluación al instructor, evaluación al participante, y evaluación a las condiciones ambientales de las instalaciones.

En la inducción general se evalúa la integración y en la inducción específica se evalúa el aprendizaje en las tres áreas; cognoscitiva (conocimientos), psicomotriz (aptitudes) y afectiva (actitudes). En lo referente al instructor tenemos que la inducción general y específica deben evaluar; dominio del contenido, habilidades didácticas, dinamismo en las sesiones, cumplimiento de expectativas y material de didáctico. Por último, es importante evaluar las condiciones ambientales en cuanto a lugar, luz, ventilación, mobiliario y ruidos.

En este subsistema, la evaluación debe ser significativa y trascendente ya que sentará las bases para un buen seguimiento. La evaluación de la inducción general debe considerarse cualitativa al final de cada evento, retomando la instrucción, la aprensión de los contenidos y la aplicación a las técnicas de aprendizaje .

La evaluación de la inducción específica debe contemplar los aspectos cuantitativos y cualitativos, en los tres momentos del aprendizaje (inicio, intermedio y final), así mismo, se centrará en la instrucción y técnicas aplicadas. No sólo eso, la evaluación aplicada a cualquier nivel de la capacitación, debe estar enfocada a los 4 niveles que propone Kirkpatrick, el nivel 1 reacción o satisfacción del participante, nivel 2 aprendizaje o los objetivos didácticos alcanzados, nivel 3 conducta o la aplicación de lo que se ha aprendido al entorno de trabajo, nivel 4 resultados o el impacto de la formación en la organización, en otras palabras el retorno de la inversión.

Es importante recordar que una buena evaluación de la inducción sentará las bases para un buen proceso de capacitación.

2.1.1 PROPÓSITO Y MISIÓN

Dar una sincera bienvenida, causar una impresión positiva de la empresa, confirmar que el empleado desea unirse a ella, enseñar las funciones y responsabilidades o elementos fundamentales que todo nuevo empleado debe saber son para Charles Cadwell algunos de los objetivos de un programa de inducción, la misión por su parte, dice este autor: *es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, manteniéndolo vivo una vez que el trabajo empiece...*¹⁴. Uno de los propósitos de la inducción, es dar una sincera bienvenida, ésta se puede demostrar asignando un espacio y un momento e invitar a algunos empleados para que conozcan al nuevo compañero. Otra forma que propone Cadwell para dar la bienvenida es PUBLICÁNDOLO en un artículo, boletín o tablero de avisos de la compañía, con una foto de preferencia. Este autor aconseja no olvidar en la bienvenida los siguientes puntos:

- Nombre completo de la persona
- Experiencia previa (si es conveniente)
- Nivel académico (si es conveniente)
- Fecha efectiva de inicio
- Estado civil; nombre de la esposa, nombre y edades de sus hijos (si es conveniente)
- Otros intereses, título de trabajo específico
- Asignaciones especiales

Para Werther la misión de la inducción general y específica es *“convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos”*,¹⁵ para ello, la organización deberá responder satisfactoriamente a las interrogantes que la mayoría de las personas que ingresan a una empresa se cuestionan para sí; ¿Podré efectuar el trabajo?, ¿Seré aceptado?, ¿Cómo será mi superior y mis compañeros? entre otras, obviamente éstas se contestarán si la primera impresión e información que se le proporcionó en un primer momento coinciden con lo que realmente está viviendo y con el grado de satisfacción que hasta el momento la empresa le proporciona.

¹⁴ Charles, Cadwell Inducción al nuevo empleado. Manuales didácticos de administración, México, Trillas, 1991, pp. 9 y 17.

¹⁵ W Werther, op. cit p 137

Werther afirma que la primera impresión es duradera “una impresión agradable tiende a prolongarse por mucho tiempo; lo mismo que una impresión negativa”,¹⁶ ante este hecho la inducción general y específica pueden presentar algunos obstáculos para lograr la integración a la empresa y al puesto, Werther menciona que las renunciadas en los primeros meses de empleo, obedecen a las siguientes cuestiones:

1. *La persona considera que el empleado no se adecua a sus necesidades.* Esta se puede prevenir con una entrevista de selección efectiva en donde se mencione la descripción real del puesto.

Werther opina, que sólo estando ahí, se encuentran los puntos de fricción, a pesar de esto, se pueden resolver a través de un proceso de socialización (inducción), el proceso de socialización ayuda a la organización a lograr sus objetivos de personal al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales, para esto y para lograr mantener una fuerza de trabajo productiva. William Werther propone que los objetivos individuales sean compatibles con las de la organización y sean alcanzados de esta forma, según este autor, se evitará, decaimiento en el desempeño, descontento, pérdida de integrantes y hasta conflictos internos.

La persona de nuevo ingreso inicia su primer día cargado de inquietud e incertidumbre, quieren causar una buena impresión y hacer las cosas correctamente, por lo tanto, la organización necesita manifestar que esta contenta con él haciéndolo sentir cómodo. Si el empleado adquiere la confianza de que se adaptará y de que podrá hacer importantes contribuciones, quiere decir que se ha causado una buena impresión, la organización debe mostrar disposición para resolver sus dudas, por ello es importante darse tiempo para contestarlas, marcarle una dirección clara y hacer la primera asignación de trabajo con información fundamental y específica.

El proceso de inducción debe tener el firme propósito de incrementar las posibilidades para que la relación de trabajo sea duradera y satisfactoria, por ello es vital explicar claramente al nuevo empleado las expectativas a través del

¹⁶ Ibid.

plan de inducción y responder a las interrogantes que el nuevo empleado tenga.

Michael Meighan señala que todo programa de inducción deberá tener una dirección, misma que se definirá a partir de metas y objetivos, con la finalidad de diseñar e implementar un programa para obtener los resultados deseados. Meighan define meta como las exposiciones sobre las intenciones generales de cualquier curso de entrenamiento. Como ejemplo señala: El programa de inducción tiene por objetivo informar al participante, sobre todo lo que se requiere para que acepte y se establezca rápidamente en la organización. Tiene también por objeto propiciar una dedicación firme a la empresa y asegurar que todo se ejecute para hacer que el recién llegado quiera permanecer.¹⁷

La importancia de los objetivos es que delimitan el propósito y la misión de la inducción al tratar de contestar las preguntas; ¿Hasta donde queremos llegar? y ¿Qué queremos lograr?, delimitar los alcances del programa de inducción, ya sea general o específica es establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que los participantes deberán adoptar al término de la sesión.

Meighan sugiere como objetivos de inducción los siguientes:

Al término del programa de inducción, el empleado de nuevo ingreso tendrá que explicar de manera muy general:

1. Salarios y pensiones.
2. Procedimientos de la compañía en casos de emergencia.
3. Procedimientos disciplinarios, de quejas y sugerencias.
4. La organización de la compañía.
5. Funcionamiento del sistema de capacitación y desarrollo.

¹⁷ M. Meighan, op. cit. p. 66.

2.1.2 MOMENTOS DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción, concebido como parte de un proceso permanente de capacitación se presenta cuando la persona es contratada, ingresa a un centro de trabajo distinto, sube a otro puesto, o se introducen nuevos procedimientos, políticas, herramientas y/o equipos de trabajo.

PRIMER MOMENTO

Una vez que la persona es contratada, antes de iniciar su jornada laboral, comenzará con un programa de inducción general a la empresa, en donde a grosso modo como ya se ha explicado anteriormente, recibirá información sobre la empresa; historia, estructura, filosofía, productos y/o servicios, políticas y normas generales de operación y relaciones laborales.

SEGUNDO MOMENTO

Este se refiere al proceso de inducción específica, conocido también con el nombre de entrenamiento en el puesto. En la inducción específica se deberá considerar los siguientes aspectos:

- ☆ Organigrama del Departamento
- ☆ Propósito y objetivos del puesto
- ☆ Descripción detallada del puesto
- ☆ Relación del puesto con otros
- ☆ Relación del puesto con otras áreas
- ☆ Límites y alcances del puesto
- ☆ Carrera dentro del departamento, área o centro de trabajo
- ☆ Consideraciones Generales

TRANSFERENCIAS, PROMOCIONES Y DEGRADACIONES

De acuerdo al plan de vida y carrera de la organización las transferencias ya sea de un puesto, unidad o turno a otro, son momentos que requieren inducción y/o orientación en las nuevas actividades y en el nuevo ambiente de trabajo.

Momento de Transferencia

Se le llama transferencia, al cambio obligatorio o voluntario de un puesto a otro, de unidad a otra o de un departamento a otro, implicando nuevos horarios, turnos, localización geográfica, funciones, responsabilidades, compañeros entre otros.

“ Las transferencias pueden implicar una nueva localización geográfica, su propósito es mover a empleados a posiciones con una mayor prioridad en términos de objetivos organizacionales. Llenar vacantes en departamentos con empleados de departamentos con exceso de personal o colocar a empleados en posiciones más propicias por sus intereses o capacidades”.¹⁸ “Una transferencia es la colocación de un empleo en otro puesto cuyos deberes, responsabilidades y remuneración son aproximadamente iguales al puesto anterior”.¹⁹

Cuando un empleado ha sido transferido es necesario involucrarlo en un proceso de inducción específica y retomar los aspectos vistos anteriormente en este punto. La extensión o derogación de dichos aspectos estará en función del tipo de transferencia que haya sido, es decir:

- ☆ Mismo puesto en diferente unidad de trabajo.
- ☆ Diferente puesto en la misma unidad de trabajo.
- ☆ De un turno a otro en la misma unidad de trabajo, entre otros.

En cualquiera de estas situaciones, será conveniente introducir al empleado en el ambiente y/o procedimientos de trabajo.

¹⁸ W. French, op. cit. p 315

¹⁹ A.Sherman y G. Bohlander, op. cit p 195

Momento de Promoción

La promoción implica la reasignación de un empleado a una posición que tiene mayor jerarquía dentro de la organización. “Una promoción, es un cambio a un puesto, a un nivel más alto en la organización”.²⁰

Las promociones para Wendell implican la reasignación de un empleado a una posición que tiene mayor pago, más responsabilidad, mayores privilegios, benéficos y potencial. Su propósito es llenar una vacante, que en general es más valiosa para la organización que la posición actual de quien es promovido.²¹ Las promociones le permiten a la organización aprovechar las habilidades y aptitudes de su personal en forma más efectiva, la oportunidad de una promoción sirve como incentivo para el buen desempeño. “Los dos criterios principales son los méritos y la antigüedad”.²²

Las promociones al igual que las transferencias requerirán de un proceso de inducción o entrenamiento en el puesto, a fin de que el empleado se familiarice a sus nuevas funciones y responsabilidades y se acelere el proceso de integración con su nuevo equipo de trabajo.

Degradaciones

Las degradaciones implican la reducción en el pago, privilegios y oportunidades. Las degradaciones resultan de: reducciones de personal, sanciones disciplinarias o la incapacidad de un empleado para desempeñarse adecuadamente en un puesto específico, su propósito es remediar un error previo en la colocación.²³

²⁰ Ibid.

²¹ W. French, op. cit. p. 316.

²² A. Sherman y G. Bohlander, op. cit. p. 196.

²³ W. French, op. cit. p. 317

TERCER MOMENTO

MOMENTO DE POST INDUCCIÓN

Es importante mencionar que existirán momentos de orientación a los empleados, independientemente si estos han sido transferidos, promovidos, o de recién ingreso.

Las reuniones de orientación o de post inducción, pueden considerarse como momentos de inducción en el sentido de corregir o desarrollar mejores formas y modos de trabajo de manera introductoria. Jeff Harris define los diferentes tipos de reuniones de orientación que pueden considerarse dentro de los momentos de inducción.²⁴

Reunión de Desarrollo: Ayuda a los empleados a utilizar de mejor manera sus capacidades y desarrollar más afondo su propio potencial . Puede acelerar el desenvolvimiento del individuo. Establece metas compatibles en forma real a sus capacidades y aptitudes, a través de un plan de acción mediante el que pueda desenvolverse en forma realista.

Reunión Terapéutica: Reúne información y facilita el intercambio de ideas.

Reunión Correctiva: Proporciona una solución si se reconocen las condiciones, actitudes o patrones de comportamiento que originan problemas. Propone un conjunto de acciones que conduzcan al mejoramiento en el desempeño.

²⁴ Jeff, Harris y French Wendell. Conceptos de conducta interpersonal y casos: Administración de recursos humanos. vol. 4-5, México, Ciencia y Técnica, 1990, p. 339.

Shuh y Hakel, expone en el libro de Harris los logros de la orientación (Post - Inducción):²⁵

- ✓ Mayor estabilidad en el empleo.
- ✓ Mayor capacidad para relacionarse con las personas.
- ✓ El desarrollo de mejores y más amistosas relaciones con los compañeros.
- ✓ Aumento en la disposición y mejoramiento del estado de ánimo personal.
- ✓ Reducción de ansiedades.
- ✓ Mejoramiento de la capacidad para comunicarse con los demás.
- ✓ Aumento en la disposición para asumir responsabilidades en la toma de decisiones y actitudes.
- ✓ Además, reduce el ausentismo, la falta de cooperación entre los trabajadores y mejora los patrones de comunicación.

Cabe afirmar, que quien debe conducir las reuniones de orientación son los supervisores, jefes o gerentes de área, departamento o centro de trabajo, así como, propiciar las condiciones ambientales (una oficina privada, sin ruido y distracciones o salón de conferencias) y humanas; la actitud del orientador deberá ser: de responsabilidad, capaz de resolver los problemas, comprender y no juzgar, crear un ambiente agradable, respetar los sentimientos del otro, así mismo, deberá estar seguro de ser una persona confiable, lo suficientemente expresivo para no crear ambigüedades, comunicar con claridad, cuidado y respeto, entrar con suspicacia y tacto a los sentimientos y significados personales de los otros, aceptar sus quejas y aceptarlo tal y como es, por último, tener la habilidad para liberar la duda de una evaluación que pudiera perjudicar al trabajador.

²⁵ Ibid. p 343 y 344.

La orientación como una estrategia que contribuye a disminuir la rotación de personal, no es más que la interacción estructurada, controlada y propiciada para corregir algún problema y dar una alternativa, esclarecer metas y determinar requisitos y cursos de acción, puede incluir consejos, exhortaciones, explicaciones y/o reafirmaciones, por ello, depende del orientador propiciar y controlar el proceso y conducirlo no de manera forzada. También, puede ser no directiva, en donde el orientador escuchará, ayudará a expresar pensamientos y alentará la interacción, no diagnosticará ni ofrecerá soluciones, tampoco dará consejos, sólo intentará ampliar expectativas y ayudará a explorar ideas, en este caso el orientado deberá expresar sus problemas, determinando sus objetivos y la mejor manera de llegar a ellos.

2.1.3 CONTENIDOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN (Ejemplos de Guías de Inducción General y Específica)

El proceso de inducción debe organizarse, planearse y diseñarse considerando las necesidades particulares de la empresa, así como, el tamaño, estructura y giro de la organización. Existen innumerables formatos que permiten calificar el proceso antes, después y durante la inducción, aunque todos son útiles es vital adaptar dichos formatos a las necesidades de inducción que cada empresa tenga.

En forma general se pueden considerar los siguientes puntos:

Organización

- Historia de la empresa; Iniciadores, fecha y lugar de fundación.
- Nombre oficial de la compañía, dirección y teléfono de las Oficinas Generales.
- Logotipo Oficial de la Compañía y su significado
- Misión organizacional
- Filosofía y valores organizacionales
- Logros o alcances notables de la organización
- Dimensión inicial y actual de la compañía
- Productos y/o servicios iniciales y actuales
- Metas para el futuro
- Función genérica de cada área o departamento
- Compromisos de la empresa con el cliente, la sociedad y los empleados

Políticas, Normas y prestaciones de la compañía

- Horas de trabajo habituales
- Información específica del salario
- Periodos y días de pago
- Servicio Médico
- Periodo de prueba y tipo de contratación
- Políticas de:
 - Vacaciones, descansos y días festivos
 - Ausencias y/o enfermedades y retardos
 - Ropa y arreglo personal
 - Revisión o evaluación de desempeño
 - Servicios generales
 - Descuentos e incentivos

Ejemplo Formato 1 ²⁶

Lista de Verificación para la inducción

1. Una recepción formal, incluyendo presentación ante los compañeros de trabajo.
2. Explicar los procedimientos, deberes y responsabilidades del puesto.
3. Entrenamiento que recibirá.
4. Expectativas del supervisor y la organización en lo que se refiere a asistencia, conducta personal y apariencia.
5. Estándares del puesto y niveles de producción servicio.
6. Criterios de evaluación de desempeño.
7. Condiciones de empleo, incluyendo horas de trabajo, periodos de pago, requisitos de tiempo extra, etc.
8. Reglas, reglamentos y políticas de la organización y la unidad de trabajo.
9. Reglamento de seguridad.
10. A quién avisar en caso de que haya problemas o dudas.
11. Cadena de mando, a quién reportar.
12. Explicación general de las actividades y propósito de la empresa.
13. Ofrecer ayuda y dar confianza.

²⁶ A Sherman y G Bohlander, op cit p. 154.

Ejemplo Formato 2 ²⁷

Puntos que se deben tomar en cuenta para un paquete de inducción

1. Organigrama actualizado de la organización.
2. Organigrama proyectado de la organización.
3. Mapa de las instalaciones.
4. Lista de los términos principales de uso exclusivo en la industria, empresas y/o puesto.
5. Copia del folleto de políticas.
6. Copia del contrato sindical.
7. Copia de metas específicas del puesto y descripción del mismo.
8. Lista de días libres.
9. Lista de prestaciones.
10. Copias de formas de evaluación del desempeño, fechas de las evaluaciones y procedimiento de las mismas.
11. Copias de otras formas requeridas (por ejemplo; solicitudes de surtido y formas de reembolso de gastos).
12. Lista de oportunidades de entrenamiento en el trabajo.
13. Fuentes de Información.
14. Descripción detallada de los procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
15. Teléfonos y ubicación del personal clave y sus actividades.
16. Copia de los planes de seguros.

²⁷ *Ibíd*, p 156.

Ejemplo Formato 3²⁸**Formato de autoevaluación de quien aplica la inducción**

PREGUNTAS	Empleado 1		Empleado 2		Empleado 3	
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
¿Considera que el nuevo empleado se sintió bienvenido?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Observó arrepentimiento por unirse a la organización?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Fue productivo el empleado durante corto tiempo?	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Si estuviera en el lugar del empleado estaría satisfecho por la inducción?	SI	NO	SI	NO	SI	NO

¿Cómo considera que fue la inducción que recibieron los empleados de nuevo ingreso?	mala	necesita mejorar	poco firme	buena	la mejor
---	------	------------------	------------	-------	----------

²⁸ C Cadwel, op cit. p. 30.

Ejemplo Formato 4 ²⁹ Para que el empleado de nuevo ingreso califique la inducción

Instrucciones

Lea cada afirmación y encierre en un círculo C (Cierto) F (Falso) según se relacione con la inducción que usted recibió. Este formato tiene uso exclusivo del Departamento de Selección y Capacitación con el fin de mejorar el proceso de inducción.

PREGUNTAS		C	F
1.	Me hicieron sentir bienvenido	C	F
2.	Me presentaron a los demás miembros de mi grupo	C	F
3.	Mi jefe me puso atención y me dio la bienvenida	C	F
4.	Mi inducción pareció estar planificada	C	F
5.	Los beneficios de la compañía me fueron explicados desde el 1er día	C	F
6.	Mi oficina o lugar de trabajo estaba establecido a mi llegada	C	F
7.	Realice una visita a la organización junto con una persona calificada	C	F
8.	Todos los papeles y cuestionarios necesarios estaban disponibles y recibí asistencia de como llenarlos cuidadosamente	C	F
9.	Recibí una copia de textos relevantes tales como el manual del empleado y el manual de operaciones	C	F
10.	Aprendí sobre la historia de la compañía y los planes futuros	C	F
11.	Mi jefe revisó conmigo la descripción formal de mi trabajo	C	F
12.	Mi jefe o un compañero de trabajo que el jefe seleccionó, me invito el primer día a comer	C	F
13.	Conocí a personal de otros departamentos	C	F
14.	Pude observar a los colegas en su trabajo antes de iniciar una tarea	C	F
15.	Me asignaron una tarea específica, junto con las instrucciones o la capacitación	C	F
16.	Las horas de oficina, el código de arreglo personal, permisos por enfermedad y otras políticas me fueron explicadas	C	F
17.	Me mostraron el sistema telefónico	C	F
18.	Tuve la oportunidad de hacer preguntas	C	F
19.	Las políticas de nómina (y los descuentos) se me dieron a conocer el primer día	C	F
20.	Al final de la semana me sentí como miembro del grupo	C	F

Total de C	Total de F
------------	------------

¿ Como califica su inducción ?

18 a 20 Ciertas: Su inducción fue sobresaliente

15 a 17 Ciertas: Su inducción estuvo arriba del promedio puede mejorarse

11 a 14 Ciertas: Dio una inducción típica. Puede hacer mucho para mejorar

10 o menos: Felicite a la persona por haberlo aguantado. No permita que le pase a los demás los mismo.

²⁹ Ibid., p. 32

Ejemplo Formato 5³⁰**Guía de visita a las instalaciones**

Área de oficina	Salas de capacitación	Comedor
Oficinas ejecutivas	Áreas restringidas	Escaleras
Fotocopias	Elevadores	Áreas de abastecimiento
Salidas de mercancía	Recepcionista	Refugios
Local de correos	Archivos	Centro de procesamiento
Áreas de descanso	Aseos	Lotes de estacionamiento
Guardarropas	Servicio médico	Bodega
Áreas de concentración	Rutas de evacuación	Alarma de contingencias

La utilidad de los formatos anteriores no es gratuita ni casual por si mismas, Charles Cadwell sugiere a quien deba realizar la inducción:

- ☆ No salir de viaje o encerrarse en juntas.
- ☆ Proporcionar una visión en conjunto de lo que se espera del día.
- ☆ Ser puntual.
- ☆ Poner empeño.
- ☆ Ser activo.
- ☆ Dedicar al empleado el mayor tiempo posible.
- ☆ Evitar las interrupciones, ver el reloj y decir que tiene que hacer.
- ☆ Hacer sentir a los empleados que son lo más importante.

Charles Cadwell asegura que en el primer día de trabajo es necesario:

Primero

1. Darle una copia de la descripción de su puesto:

- a) Explicar lo que la empresa espera de él.
- b) Definir claramente las responsabilidades.
- c) Ayudar a concentrarse en las prioridades.

³⁰ Ibid. p. 33.

d) Ayudar a determinar el tipo de capacitación necesaria para realizar el trabajo.

Proporcionar los medios para evaluar el desempeño del trabajo; *“Asegurarse de que el empleado entienda claramente los deberes y responsabilidades específicas del puesto así como las expectativas..., ...de esta forma se conocen los objetivos y la gente se compromete a contribuir en el éxito del departamento.”*³¹

2. Darle una copia del organigrama de la compañía y el departamento

Definir responsabilidades y asignaciones para conocer de que forma se complementan las tareas y la relación entre departamentos.

3. Asignarle una tarea significativa

Felicítelo, ponga atención en los resultados y coméntelos. “Esto aumentará la posibilidad de que el empleado continúe trabajando en el mismo nivel.”³²

4. Plan para la comida

El empleado de nuevo ingreso necesitará un descanso para reflexionar lo aprendido. Es el momento para responder a las preguntas que resulten de las actividades de la mañana. Trate de no dejarlo solo y procure que ese momento sea positivo y relajado.

5. Inducción de Operaciones

Informe sobre los proyectos del departamento y su impacto en la organización. Haga que observe las operaciones durante 2 días.

6. Fin del día

Cierre el día con una buena nota, manifieste directamente lo que se noto que realizó .

³¹ Ibid , p. 57.

³² Ibid. p 58.

Modelo de Plan de Inducción

- ✓ Encuéntrese con el empleado
- ✓ Exponga la historia
- ✓ Visite las instalaciones (seguridad del edificio)
- ✓ Presente a los colaboradores
- ✓ Muestre el área de trabajo
- ✓ Distribuya los cuestionarios
- ✓ Proporcione o explique el sistema de obtención de artículos de oficina
- ✓ Hable y discuta sobre la descripción del puesto
- ✓ Distribuya el manual de operaciones

Revise políticas y procedimientos

- ✓ Horas normales de trabajo
- ✓ Días de pago y salarios
- ✓ Plan de incentivos
- ✓ Políticas de revisión de desempeño
- ✓ Periodo de prueba de los nuevos empleados
- ✓ Vacaciones y días festivos
- ✓ Ausencia por enfermedad
- ✓ Normas de ropa y arreglo personal
- ✓ Uso del teléfono
- ✓ Descuentos a empleados
- ✓ Servicio de comedor
- ✓ Revisión del plan de capacitación para operaciones
- ✓ Otros beneficios
- ✓ Primera asignación de trabajo

Inducción de Operaciones (a las funciones del puesto)

- ✓ Programar una junta con los miembros del personal para discutir funciones, organización e interpelación con el nuevo empleado.
- ✓ Programa escrito para desarrollar y enviar a todos los que asistan a la junta con el nuevo empleado.
- ✓ De preferencia llevar una lista preparada de preguntas para asegurar la calidad del tiempo de reunión.

- ✓ Después de la junta el supervisor debe encontrarse regularmente con el nuevo empleado durante las primeras semanas, para responder a las preguntas y asegurarse de que todo marcha de acuerdo al plan.

Por último, para planear un programa de inducción general se deben considerar los siguientes puntos:

- ✓ Funciones del puesto.
- ✓ Experiencia laboral, en el puesto (si ha tenido o no).
- ✓ Nivel educativo y escolaridad.
- ✓ Número de personas.
- ✓ Profundidad de la información y/o de los contenidos.
- ✓ Antecedentes laborales de los integrantes que recibirán la inducción.
- ✓ Edad y estado civil.

Hasta el momento, se han mencionado algunos de los contenidos y formatos que bien analizados pueden adaptarse a las necesidades de inducción en una empresa, sin embargo, es necesario, considerar que el éxito de un programa de inducción también depende de:

- Relación del instructor- participante
(facilitador - colaborador)
- Habilidad del facilitador para motivar
- Organización y estructura de un programa de inducción
 - Establecimiento de objetivos
 - Dinamismo en las sesiones
 - Ayudas visuales
 - Resolución de dudas
 - Cumplimiento de expectativas
- Involucramiento de miembros a la organización al proceso de inducción

2.1.4 IMPACTO DE LA INDUCCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN (Importancia)

“Un programa meditado de inducción del nuevo empleado puede reducir la rotación, permanente y temporal.”³³

En repetidas ocasiones se ha oído decir; *“no era lo que yo esperaba”*, la mayor parte de la rotación de este tipo ocurre en el primer mes. La mayoría de los nuevos empleados llegan a su primer día de trabajo con gran entusiasmo e inquietud,³⁴ el propósito de la inducción es canalizar positivamente esos sentimientos de optimismo, sin embargo, ...una inducción mal planeada o inexistente pueden convertir a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado en una estadísticas de rotación, generando más gasto para otro proceso de selección.³⁵ Cuando se le da un uso positivo a la inducción podemos obtener las siguientes ventajas: Mejor servicio al cliente, mejores relaciones de trabajo y mayor productividad.

La utilidad y validez de los sistemas de orientación e inducción radica en la planeación de las actividades del proceso, planear estratégicamente las sesiones de inducción es negar la eficacia del método *“nada o ahógate”*, o confiar simplemente en supervisores y compañeros. Las sesiones de inducción deben dirigirlas personal de la empresa que tenga conocimientos acerca de prácticas y políticas de la compañía, esta o estas personas deben tener contacto directo con problemas específicos que afronten los nuevos empleados, generalmente la responsabilidad de este proceso recae en el Área de Recursos Humanos, Departamento de personal, selección y capacitación, supervisor o jefe del área o centro de trabajo.

En algunas organizaciones el programa formal de inducción para los recién contratados es casi inexistente o si existe, se lleva a cabo de manera informal. Esto es inadecuado, ya que un gran número de beneficios prácticos y con efectividad de costo se deriva de un programa dirigido. Algunos de los beneficios que a menudo se reciben de la inducción son:

³³ Ibid, p. 9.

³⁴ Ibid, p. 17.

³⁵ Ibid

- Bajo índice de rotación.
- Mayor productividad.
- Mejor disposición de los empleados.
- Bajo costo en reclutamiento y entrenamiento.
- Facilita el aprendizaje.
- Se reduce la ansiedad del nuevo empleado.

Wendell afirma que el impacto de la inducción comienza desde la participación, interés humano y amabilidad de la persona que dirige el proceso, para ...propiciar un clima en donde los empleados externen abiertamente sus ansiedades y problemas...³⁶ y no sólo eso, ya que cuando se marca una dirección adecuada, una asignación clara y se da la información específica, al nuevo empleado, éste trabajará de manera adecuada, y será mas receptivo al momento de la capacitación.

Para Michel Meighan el impacto de la inducción se traduce principalmente en beneficios para la organización, *¿por qué tener inducción?* se pregunta Michel, algunas razones pueden ser:

Financieras: Reducción de costos de selección, *la cantidad gastada en selección será directamente proporcional a la rotación de personal,*³⁷ para Michel mientras más alta sea la tasa de rotación de personal mas alto será el presupuesto para selección.

▲ Reduce costos de selección: Ya que la cantidad gastada en selección es directamente proporcional a la rotación de personal.

▲ Reduce costos de rotación: Ya que mientras más alta sea la tasa de rotación de personal más alto será el presupuesto de selección.

³⁶ W. French, op. cit., p. 657

³⁷ M. Meighan, op. cit , p 8

▲ Reduce costos de contratación:

Apertura de registros en el Departamento de Personal

Tiempo de la persona que:

- * Coteja datos
- * Arma expediente
- * Verifica llenado de documentos
- * Elabora movimiento de alta, entre otros.

Cuenta Nominal

Tiempo de la persona que:

- * Captura en sistema
- * Registra el alta
- * Asigna número de empleado
- * Imprime catálogo

Registro ante el IMSS

Tiempo de la persona que:

- * Elabora papeleta (hoja rosa del IMSS)
- * Se traslada a la oficina de registro del IMSS

Con su respectivo costo de papelería para cada uno.

Motivacionales: Si se somete al personal a un entrenamiento de inducción habrá mayores posibilidades de que se comprometa por un plazo prolongado.

Capacitación y Desarrollo: La inducción como primer experiencias de entrenamiento debe sentar las bases para procesos subsiguientes. A través de un programa de inducción, el proceso de enseñanza - aprendizaje, se afianza, se acelera y se torna significativo, contribuye a la formación integral del trabajador desde que ingresa, sobre todo, si se enlaza con un sistema de capacitación que abarque los diferentes puestos, niveles y que funcione como un proceso de desarrollo.

Vigilancia del medio ambiente: Los recién llegados nos permiten obtener información sobre como se ve la organización desde afuera.

Para medir el impacto real del proceso de inducción es necesario considerar los siguientes puntos:

- Los empleados siguen entusiasmados después de algunos meses de haber iniciado el trabajo.
- La rotación de los nuevos empleados es menor que hace 6 meses.
- La compañía tiene un manual del empleado que se mantiene al día.
- Gerentes, jefes y supervisores tienen un plan de inducción para los nuevos empleados.
- Se programan sesiones de bienvenida, a fin de que el empleado se familiarice.
- Como rutina se circula publicidad sobre el nuevo empleado.
- La empresa tiene buena reputación como lugar de trabajo.
- Los nuevos empleados tienen la oportunidad de hacer preguntas cuando no entienden algo.

El impacto de la inducción en la organización se visualiza desde diferentes perspectivas, una de ellas es que un programa de inducción bien planeado sentará las bases de toda capacitación subsiguiente.

Las primeras experiencias que vive el empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación, de ahí que el proceso de inducción tenga una importancia trascendental.³⁸ La inducción en cualquiera de sus formas no implica COSTO en cambio si proporciona un beneficio al empleado y a la empresa, VALE LA PENA REFINAR Y ACTUALIZAR ESTE PROCESO... de no utilizarse los canales de comunicación entre los directivos y empleados estos comenzaran a cerrarse o dividirse lo que afectará la productividad y rendimiento de aquella.³⁹

³⁸ J Grados, op. cit., p. 258.

³⁹ Ibid. p. 260.

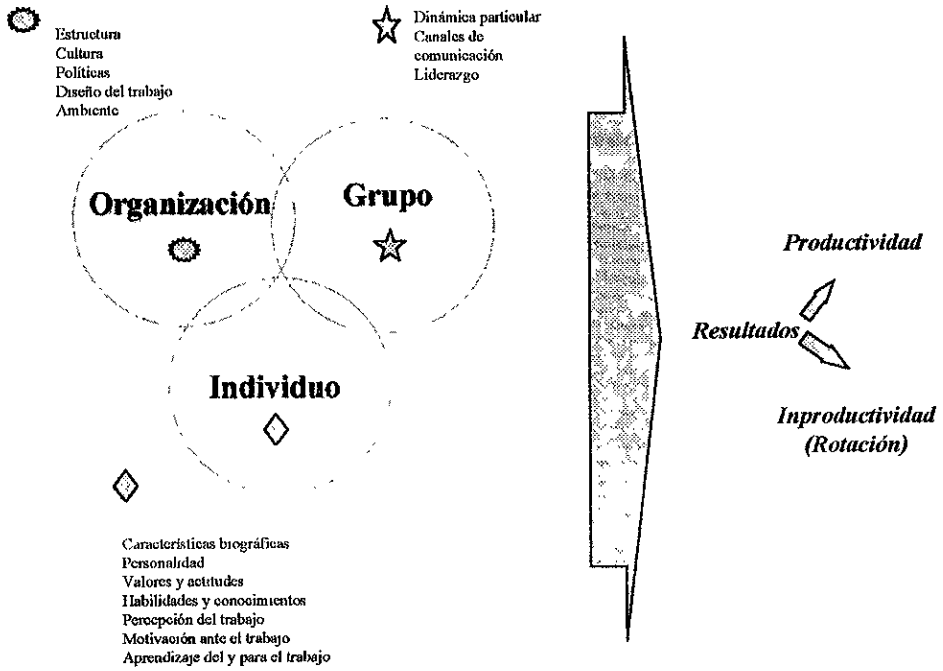
2.2 ROTACIÓN DE PERSONAL

En términos generales, una empresa tiene el interés en que su personal guarde una situación de estabilidad, tanto en la misma, como en los diversos puestos, porque así se garantiza su eficiencia. Por ello, el análisis de la movilidad laboral es una parte vital del proceso administrativo. La obtención y registro de los costos, el número de personas que sale, los tipos de empleados que son despedidos o que se separan de la compañía, todos ellos son factores que indican a la administración que tan adecuada es su gestión.

La rotación de personal implica costos de reclutamiento, selección y entrenamiento, este fenómeno además, puede llegar a ser un factor negativo dentro del comportamiento organizacional.

El fenómeno de la rotación no es aislado ni casual, es el resultado de todo un proceso y dinámica organizacional, en donde se intercalan diferentes factores como; la motivación, el tipo de trabajo que se realiza, las percepciones, el tipo de liderazgo, la capacitación y el desarrollo, la satisfacción del trabajo, los incentivos y/o premios, la influencia familiar y/o social, la dinámica grupal del equipo de trabajo, las habilidades, los conocimientos entre otros.

La siguiente figura nos muestra gráficamente las causas que originan una baja productividad o el fenómeno de rotación. En este fenómeno interactúan dinámicamente tres factores; el individuo, el grupo y la organización.



2.2.1 CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

El concepto de rotación puede definirse como: *“el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”*.⁴² De esta definición, podemos deducir que la rotación es un fenómeno, en donde los trabajadores que entran sustituyen a los que salen, sin embargo, no podemos considerar rotación de personal, si determinado número de trabajadores entran a formar parte de la empresa sin tener que llegar a sustituir, ya que éste hecho se refiere más bien al crecimiento de la institución.

Otra definición es la de Manuel Peña Baztán quien afirma que, la rotación de personal se traduce como *“el movimiento de ingresos y bajas de efectivos humanos de una empresa.”*⁴³

La rotación de personal en este sentido se refiere al movimiento de empleados que entran y salen de una organización, este *“simple hecho”* representa un desperdicio de dinero y valores humanos, produce fricciones entre los grupos de trabajo y sobretodo amenaza la estabilidad de la organización, mina su vitalidad y frustra en muchas ocasiones las necesidades individuales de sus miembros.

Por lo tanto, se habla de rotación solamente cuando el movimiento de ingresos y bajas de una o más personas es por sustitución, es decir, no se considera rotación cuando ingresa personal por puestos de nueva creación, recorte de gastos de nómina, entre otros, sólo se toma en cuenta cuando de un número determinado de plantilla autorizada se desestabiliza por bajas e ingresos constantes, es decir, fuera del promedio o de la norma establecida.

⁴² A Reyces, op. cit., p. 163.

⁴³ Manuel, Peña Baztán. *Técnicas de dirección de personal*. Barcelona. Hispano Europea, 1982, p. 192.

2.2.2 FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

En muchos casos la rotación de personal no se ve relacionada con la inducción del empleado de nuevo ingreso, la pregunta es; ¿Tiene que estarlo?, pues el personal puede salir por varias razones; moverse a puestos mejor remunerados, cambiar de residencia, encontrar mejores condiciones y/o perspectivas de trabajo en alguna otra parte. “ *Sin embargo, es muy difícil relacionar el hecho de que alguien se marche para un puesto mejor remunerado después de un año, en que el empleado no fue sometido a una inducción apropiada que satisficiera sus necesidades y lo comprometiera más con la organización,*”⁴⁴ Se requiere de un análisis del volumen del personal; ¿qué hace? y ¿por qué se va?, de lo contrario no se determinará la mejor manera de conservarlo.

Cierta cantidad de movilidad es inevitable. Las enfermedades, los accidentes, la edad, la muerte y una variedad de razones personales producen las separaciones. Algunos de éstos factores, así como, las condiciones económicas y financieras en una organización, ocasionan las terminaciones de empleo, las suspensiones y las transferencias. Sin embargo, es tan saludable como evitable cierto grado de movilidad, demasiada de esta puede reducir severamente la productividad, desmoralizar a los interesados, dañar la imagen pública de la organización y en ocasiones, también antagonizar a los clientes actuales o potenciales.

Para la determinación de las causas de rotación, es necesario contestar:

¿Por qué los empleados abandonan voluntariamente la organización?, ¿Es para buscar un trabajo mejor en cualquier otra parte?, ¿Están teniendo dificultades con los transportes, con las condiciones de trabajo, con la asignación de turnos?, ¿Con los supervisores o compañeros de trabajo?, ¿Creen que no están llegando a ningún lado?, o se van por razones que nada tienen que ver con el trabajo, por ejemplo; enfermedad de algún familiar, por matrimonio, entre otros.

⁴⁴ M. Mcighan, op.cit., p 10

Para contestar estas preguntas es vital efectuar estadísticas de bajas e ingresos, mismas que deben realizarse por períodos mensuales, ya que de ahí podremos estudiar los factores que inciden en la rotación de personal. Para Manuel Peña Loza, determinar los motivos es importante para definir las estrategias que disminuyen el costo de la rotación.

Cuando el Departamento de Personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización; entre otras cosas, porque disminuye el costo de la rotación de personal. Jeff Harris afirma que; estos departamentos deben contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos, ya que se benefician tanto el empleado como la organización. Un método muy común para reducir, según este autor, es un Programa de Inducción (también llamado programa de orientación), que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Peña Loza considera que existen dos motivos de bajas: Evitables que pueden minimizarse a través de un programa y las inevitables que se consideran como las limitaciones o preferencias de los empleados, por ejemplo:

MOTIVOS DE BAJAS	
INEVITABLES	EVITABLES
Muerte	Maltrato
Traslado de residencia familiar a otro lugar de la ciudad	Mejoras de sueldo y categoría
Circunstancias familiares (matrimonio)	Inadaptación a la empresa o al grupo
Embarazo	Mejores condiciones de trabajo
Servicio militar	Mejores horarios
Imposición paterna	Estilo de liderazgo o supervisión
Estudios	Mejores o más cortos desplazamientos
OTRAS...	OTRAS...

Alexander Hamilton propone otra diferenciación⁴⁵ de los motivos de bajas:

MOTIVOS DE BAJA

INVOLUNTARIA	VOLUNTARIA
Violación de los reglamentos de la compañía.	Razones personales.
No rendir cuentas claras del dinero.	Maternidad.
Falsificación de los registros o informes anuales de la compañía.	Nupcias.
Abusar de un cliente.	Reubicación.
No acatarse a las políticas y procedimientos de la compañía.	Regresar a la escuela.
Perjudicar la reputación de la compañía.	Razones de enfermedad.
Insubordinación.	Servicio militar.
Pelear en el trabajo.	No presentarse al trabajo después de expirar el permiso.
Consumo de bebidas alcohólicas en el trabajo.	Insatisfacción con el horario.
Violación de las leyes locales, estatales o federales.	Insatisfacción con el supervisor.
Daños de la propiedad de la compañía.	Encontró otro empleo.
Rehusar a seguir las instrucciones.	Dejo el trabajo sin ninguna razón.
Ausentismo/impuntualidad en el trabajo.	Dejo el trabajo sin previo aviso.
Discontinuidad de la función.	
Despido permanente o temporal.	

Si analizamos ambas propuestas, podríamos combinar los motivos de bajas de la siguiente manera: Por ejemplo, maternidad representa una baja voluntaria e inevitable, insatisfacción con el supervisor, puede ser una baja voluntaria y evitable, mejores condiciones de trabajo, es una baja evitable y voluntaria.

Por otro lado, según el psicólogo Frederick Herzberg la lista de terminación voluntaria incluye muchos de los factores del puesto que él identifica como los “*factores de descontento*”. Herzberg emplea el término para señalar que

⁴⁵ Alexander Hamilton Institute. Como reducir el ausentismo y la rotación: Una guía para ayudarle a resolver estos problemas costos, New York, Moder Business Reports, 1978, pp. 16-17

cuando el empleado encuentra estos factores en su empleo actual, se sentirá insatisfecho y buscará mayor satisfacción en otro lugar.

Los estudios de rotación de personal, deben fundamentarse en la estadística de ingresos y bajas durante un mes, Manuel Peña Baztán menciona que es importante desglosar las bajas por categorías, secciones, áreas o departamentos, edades, sexos y antigüedad. La edad, sexo, tiempo de servicio, función y nivel organizacional de los empleados que renuncian, son todos factores dignos de tomarse en cuenta como pistas respecto a las razones de la rotación evitable.

Por otro lado, cabe destacar la importancia de los registros de asistencia, como un factor que merece una atención estrecha y continua, *“ya que las ausencias excesivas pueden proporcionar las primeras señales de una inminente renuncia”*.⁴⁶ Otras señales que deben ser analizadas son: *“el lenguaje corporal, éste puede expresar apatía, irritación, frustración, otros pueden ser, la baja productividad, trabajos mal realizados, dificultades entre los mismos empleados e inclusive solicitudes excesivas por transferencia”*.⁴⁷

William M. Knowles explica que la moral es un factor que incide en la rotación de personal, desde el momento en que ésta logra que el empleado cumpla medianamente o con un bajo rendimiento en su trabajo, para Knowles la moral implica la *“voluntad de dedicar el propio tiempo y energía a satisfacer las necesidades y los objetivos de la organización”*, por ello, tanto el individuo como la empresa deben de preservar la propia identidad y el de pertenecer a una colectividad.⁴⁸

En este sentido, y sin pretender profundizar demasiado en el tema, sólo retomaré algunos aspectos importantes para efectos de la rotación. Una moral elevada acoge voluntad de cooperar, dinamismo en las acciones y mayor interés, entusiasmo, desde una perspectiva psicopedagógica el deseo de pertenencia se agudizaría, la satisfacción en el trabajo aumentaría, el aprendizaje se enriquecería y la necesidad de identificarse con los objetivos de la empresa o de esforzarse por una causa también se acrecentaría, mientras

⁴⁶ Stanley, Babson Rotación de empleados y movilidad interna, México, Limusa, 1885, p. 233.

⁴⁷ *Ibid.*, p. 133

⁴⁸ William, Knowles Principios de dirección de personal, tr Helem Estelles, 2a. cd., Madrid, Rialp, 1965, (La empresa y el hombre), p. 219.

que una moral baja, disminuiría la calidad del trabajo, aumentaría la cantidad de desperdicios, así como el índice de absentismos.

“La moral no estriba en un esquema de estímulo respuesta, la moral depende del ambiente de trabajo, la supervisión y en general de la actitud de un grupo social y aunque la moral puede representar un problema se puede resolver mediante técnicas sociales que permitan dominar la dirección de grupo y sus actitudes o bien revisar las técnicas a la luz de necesidades humanas “.⁴⁹

La rotación, de acuerdo a lo anterior, es una reflexión directa de la satisfacción, que los empleados sienten acerca de sus puestos y de la compañía, consecuentemente, algunos empleados dejan la organización voluntaria o involuntariamente, como ya se ha mencionado anteriormente.

Hamilton hace una clasificación de los tipos más notables de empleados propensos a la rotación:

Crónicamente Insatisfecho: Va de un puesto a otro, o de una empresa a otra, buscando compenetración con el trabajo

El puesto incompatible: Subcalificado o supercalificado para el puesto.

La compañía incompatible: Las ocupaciones profesionales, técnicas de venta, políticas, estilo de la compañía y el estilo personal no son compatibles con el individuo.

Desertores Potenciales: Grupo de empleados que parece estar contento, sin embargo, renunciaría si se le presentara una oportunidad mejor

Otro dato de importante trascendencia son las solicitudes de transferencia, éstas pueden ser interpretadas como una primera señal de que las condiciones de trabajo no son satisfactorias, si no se modifican, culminan en separaciones voluntarias. También pueden ser las iniciadas por las supervisiones que no están satisfechos con la conducta o desempeño en el trabajo de un subordinado, pero que no se sienten dispuestos o no pueden recomendar el despido.

A continuación, se presentan algunos formatos de rotación de personal, que tienen la finalidad de clasificar por causas y registrar las bajas y altas que se producen mensualmente en una empresa.

⁴⁹ Ibid . p. 222

Ejemplo Formato 1

EMPRESA

Rotación de Personal
Resumen de la entrevista de salida

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Mes de _____ de 19__

Motivos de la baja.

Inevitables		Evitables	
Retiro- Muerte	Despido	Mejora económica	Cambio de categoría
Matrimonio	Distancia	Incompatibilidad con la empresa	Mal clima de trabajo
Incapacidad	Varios Imposición paterna término de contrato	Incompatibilidad con el jefe	

Nombre	Fecha Baja	Edad	Antigüedad años	meses	Puesto	Área	Motivo de Baja	Observaciones

Ejemplo Formato 2

EMPRESA

Rotación de Personal

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Resumen de altas en el mes de _____ de 19__

Nombre	Fecha Alta	Edad	Sexo	Puesto	Área	Procedencia	Observaciones

Para determinar porqué se van los empleados y para completar la información de estos formatos, muchas compañías tienen un representante del área de personal (selección y/o capacitación) que sostiene una entrevista cuando el empleado cobra su último pago. A esta entrevista se le conoce con el nombre de **entrevista de salida**. Para Jaime Grados esta entrevista tiene por objeto obtener información acerca del por qué de la renuncia de sus empleados, o en su caso, saber cuales fueron los motivos que originaron el despido, la obtención de información válida y completa radicarán en el rapport que se establezca en la misma. En algunos casos debe averiguarse la verdadera razón por la que un sujeto abandona el trabajo, pues en ocasiones, el motivo que comunicó como causa de separación difiere al motivo real de la separación, si el empleado es un buen elemento, la organización lo retendrá .

La entrevista de salida, es un instrumento valioso para detectar los factores que inciden en la rotación de personal, esta nos ayuda a encontrar explicaciones o descubrir un modelo significativo para sugerir revisiones de las políticas y prácticas en varias funciones y actividades de la empresa. Es importante manejar con flexibilidad esta entrevista, para que la empresa utilice la información de tal forma, que le ayude a mejorar a la organización, respecto a los supervisores y compañeros; estas opiniones estarán menos matizadas por deseos de agradar para conquistar un ascenso o de quedar bien y se puede considerar como una retroalimentación para los sistemas de la organización que se manejan en la institución.

En teoría, la entrevista podría ser una excelente oportunidad para hacer una comprobación de las prácticas administrativas y supervisoras, en especial cuando se invita a los empleados a expresar sus sentimientos respecto a sus labores y las condiciones de trabajo que están dejando, la forma y naturaleza de sus respuestas pueden rendir conocimientos útiles. Inclusive resulta posible rescatar a un empleado útil en este último momento. Sin embargo, se han observado las siguientes fallas en las entrevistas de salida:

- ⇒ Con frecuencia, las razones para salir son múltiples y los empleados no pueden expresarlas con palabras.
- ⇒ En ocasiones, la principal razón es que el empleado piensa que podrían perjudicarlo cuando soliciten futuras referencias.
- ⇒ La tensión interna puede hacer imposible que los empleados hablen con libertad, inclusive a un escucha comprensivo.

Para algunos autores, se puede obtener información más confiable y específica en una entrevista posterior a la salida, sostenida varios meses después, en especial si el ex empleado está seguramente establecido en un nuevo trabajo. Estos autores afirman que se han descubierto amplias discrepancias comparando las razones dadas por un empleado en la primera entrevista de salida y en una entrevista posterior a ésta.

Agustín Reyes Ponce considera que independientemente de aplicar en la entrevista de salida las reglas dadas para esta forma de comunicación, señala que es importante considerar los siguientes puntos⁵⁰:

1. Ver si es posible conservar un trabajador que pretende salir de la empresa y que, a nuestro juicio, conviene a ésta tratar de conservar: Muchas veces los trabajadores se van por malos entendidos, fallas en la comunicación, etc.
2. Nos servirá sobre todo, para tratar de conocer las verdaderas causas por las que el trabajador sale, muchas veces el afirma que lo hace por problemas de domicilio o salario, pero en realidad se trata de un descontento por malos tratos o condiciones de trabajo.
3. La entrevista de salida nos sirve para conocer defectos que de otra manera, sólo se nos habrían revelado probablemente ya fuera de tiempo. El trabajador que va a continuar en la empresa, tiene a veces el temor a represalias y oculta muchas circunstancias. Aquél que se va, si conducimos la entrevista en forma adecuada, estará dispuesto a decirnos muchas cosas que nos interesa conocer y que los demás empleados no nos dirán, por lo ya señalado.
4. Pueden sernos de mucho interés, que después de un tiempo, nos comente por iniciativa propia, lo que no se atrevió a decir mientras estaba trabajando.
5. Por lo menos, la entrevista de salida debe dejar en el trabajador la mejor imagen posible de la empresa. Quizá no logremos ya detenerlo, o no convenga hacerlo, pero si podemos borrar, o al menos suavizar, las

⁵⁰ A Reyes, op. cit., p 172

causas que lo movieron a separarse, para que no influyan en las relaciones públicas de la empresa.

Los resultados que emanan de las entrevistas de salida sirven para efectuar diferentes estudios enfocados a la administración de recursos humanos, como por ejemplo:

- 1.Cuál es la situación del mercado de trabajo y cuáles son las retribuciones ofrecidas por otras empresas.
2. Cuales son las empresas más dinámicas, en expansión en el mercado de trabajo.
3. A qué nivel se colocan las condiciones laborales (ambiente de trabajo, protección en caso de accidente, asistencia etc.).
4. Qué defectos existen en el programa de personal y que caminos hay que seguir para mejorarlos.
5. Cuál es el nivel de los jefes y que capacidad muestran en la guía del personal.
6. Si existen posibles grupos de poder u otros fenómenos similares que obstaculicen la comunicación y el desarrollo de las buenas relaciones en la empresa.

Sherman y Bohlander proponen los temas que pueden abordarse durante las entrevistas de salida:⁵¹

- ★ Motivos de salida
- ★ Relaciones con los supervisores
- ★ Justicia en las revisiones de evaluación del desempeño
- ★ Evaluación de pago y oportunidades de avance
- ★ Evaluación de las condiciones de trabajo
- ★ Lo que gustó más sobre el puesto y la empresa
- ★ Lo que gustó menos sobre el puesto y la empresa
- ★ Comunicación a partir de la dirección
- ★ Evaluación del entrenamiento recibido
- ★ Clima organizacional
- ★ Sugerencias

A continuación, expongo algunos formatos de entrevista de salida, con la finalidad de que puedan ser utilizadas o analizadas en otras investigaciones.

⁵¹ A. Sherman y G. Bohlander, op. cit., p. 591.

EJEMPLOS DE ENTREVISTAS DE SALIDA

Ejemplo Formato 1.⁵²

INDUSTRIAS MARC

Numero de empleado:	Fecha:
Nombre:	Edad:
Estado Civil:	Profesión:
Puesto Inicial:	Salario:
Puesto Actual:	Antigüedad:
Fecha de Ingreso:	Nombre del Jefe Inmediato:
Monto de prestaciones en efectivo:	

Motivos de separación:

- Despido
- Reducción de personal
- Empleo temporal
- Problemas personales
- Cambio de residencia
- Estudios
- Enfermedad
- Matrimonio
- Violación a las normas de la empresa
- Terminación de contrato
- Otras

Acepto otra oferta de trabajo: SI NO	
Compañía:	Puesto que ocupará:
Salario:	Fecha de inicio de labores:

Ventajas sobre su empleo actual:

COMENTARIOS DEL EMPLEO

¿Qué opinión tiene acerca del trabajo que desempeña?

¿Qué opinión tiene acerca de su departamento?

Describa las cualidades y defectos que haya encontrado en su jefe inmediato:

Describa y especifique las oportunidades de desarrollo que encontró en la empresa:

¿Qué opinión tiene acerca de los salarios y prestaciones que ofrece la compañía?

¿Cuál es la opinión de usted acerca de la empresa?

¿Qué sugerencias podría dar usted para la empresa?

⁵² J Grados, op. cit., p. 216 y 217

Firma del entrevistador

Firma del entrevistado

Ejemplo Formato 2 ⁵³

NOMBRE DE LA EMPRESA

Nombre del empleado: _____

Fecha de contratación: _____ Fecha de entrevista: _____

1. Las responsabilidades y labores de su puesto ¿correspondían a lo que usted esperaba?

2. ¿Qué opina usted - con toda sinceridad- sobre:

- a) Su puesto _____
- b) Las condiciones de trabajo _____
- c) La orientación que recibió _____
- d) La capacitación que se le proporcionó _____
- e) Su salario _____
- f) Las prestaciones y los servicios _____
- g) El trato que recibió de su supervisor _____

3. ¿Por qué razones abandona usted la compañía?

4. ¿Qué acciones debió emprender la compañía para evitar su separación?

5. ¿Qué comentarios finales desea usted hacer?

⁵³ J. Harris y F. Wendell, op. cit., p. 350.

Ejemplo Formato 3⁵⁴

NOMBRE DE LA EMPRESA

1. Al comenzar su empleo ¿le explicaron claramente los deberes y responsabilidades de su puesto?

SI _____ NO _____ No estoy seguro _____ Observaciones _____

2. ¿Cuál de los factores siguientes contribuyeron hacia su decisión de no seguir trabajando ?

Mejor oportunidad en otro empleo	Por motivos de viajes
Tipo de trabajo	Entrenamiento inadecuado
Salario	Supervisión
Para dedicarme a mi propio negocio	Por residir a mucha distancia
Para regresar al colegio	Circunstancias familiares
Por no ver posibilidades de mejora	Enfermedad o condición física
Demasiada presión en el trabajo	Otro (por favor especifique)
Condiciones de trabajo	

3. Si usted no ha aceptado otro puesto. ¿hará el mismo tipo de trabajo?

SI _____ NO _____

Si es diferente, por favor, especifique _____

4. Si usted está trabajando actualmente, su nuevo puesto le ofrece a usted:

SI	NO	SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Un futuro mejor		Trabajo menos arduo
	Mejor horario		Regresar al mismo puesto
	Mejor salario		Otro especifique
	Trabajo más interesante		

5. ¿Qué es lo que más le agrada acerca de su puesto o departamento ?

¿ Y que es lo que menos le agrada ? _____

6. Mientras trabajaba en esta empresa, ¿Creía usted que sus esfuerzos hicieron una contribución importante:

A) A la compañía ?

1. Casi siempre

4. Nunca

2. A veces

5. No sabía

3. Rara vez

⁵⁴ A Hamilton, op. cit., p. 55 y 56.

B) A su departamento ?

1. Casi siempre 2. A veces 3. Rara vez
 4. Nunca 5. No sabía

7. ¿ Le mantuvieron informado acerca de los cambios en las políticas y prácticas:

A) en la compañía

1. SI 2. NO 3. Insignificante para mi

B) en su departamento

1. SI 2. NO 3. Insignificante para mi

8. El trabajo que usted proyectaba hacer era:

1. Demasiado para una sola persona
 2. Ocasionalmente pesado, pero más o menos llevadero la mayor parte del tiempo
 3. Correcto, ni mucho ni poco trabajo
 4. Insuficiente, no precisaba dedicarle todo el tiempo

9. Cómo calificaría usted a la empresa en cada uno de los puntos siguientes:

	Aspecto	Excelente	Bueno	Pasable	Deficiente	Sin opinión
1.	Un trato igual y equitativo por parte de la gerencia					
2.	La compañía provee reconocimiento en el puesto					
3.	Desarrollo, cooperación y trabajo en equipo					
4.	Resolución de quejas y problemas					
5.	Desarrollo de los empleados por el departamento de entrenamiento					
6.	Comunicaciones de la compañía con los empleados					
7.	Comunicaciones dentro de la empresa					
8.	Entrenamiento dentro de la empresa					
9.	Tarifa de salario para su puesto					
10.	Beneficios a empleados					
11.	Oportunidades de mejora					
12.	Acceso a la información necesaria para hacer su trabajo					
13.	Receptividad de la gerencia a sus ideas					
14.	Otro especifique					

Ejemplo Formato 4⁵⁵

NOMBRE DE LA EMPRESA

Instrucciones para el entrevistado

El fin de la entrevista es conocer los motivos reales por los que la persona que dimite abandona la empresa y conseguir cualquier otra información útil para la empresa. Este cuestionario se emplea una vez que el entrevistador haya llegado a conocer la causa de la dimisión, para profundizar en los aspectos que más interesan a la empresa.

Se aconseja establecer inicialmente una conversación franca y cordial, de modo que se cree aquel clima que se presta mejor para este tipo de diálogo; es aconsejable evitar cualquier aspecto polémico o insistir en la tentativa de mantener en la empresa al interlocutor.

Nombre: _____ Departamento: _____
Calificación: _____ Admitido el: _____ Ficha personal No. : _____ Dimitió el: _____

1. Dimisiones por mejora de retribución:

- a) Averiguar si las condiciones retributivas han sido acordadas en la fase de admisión..... Si No
- b) Darse cuenta exactamente si se han mantenido todas las promesas efectuadas en la fase de admisión Si No
- c) Preguntar al entrevistado cuando tuvo lugar el último aumento de retribución y a cuanto ascendía. Compara los datos con los de la ficha personal Exactos No exactos
- d) Tratar de conocer la importancia de la oferta que le ha convencido para dimitir Cantidad
- e) Tratar de saber el nombre de la empresa a la que irá a trabajar y la calificación y otras características de trabajo..... _____

2. Dimisiones por características de trabajo:

- a) Averiguar si se aclararon al entrevistado, en la fase de admisión, las características exactas del puesto de trabajo al que estaba asignado..... Si No
- b) Preguntar al entrevistado si los posibles cambios efectuados han empeorado la situación inicial Si No
- c) Averiguar que elementos del trabajo eran insatisfechos y cuales en particular han determinado las dimisiones _____
- d) Tratar de saber que nuevo trabajo va hacer y en que empresa, enfocando el interés sobre las condiciones de trabajo que el entrevistado piensa encontrar en la nueva tarea _____

3. Dimisiones por desacuerdo con los superiores:

- a) Averiguar cuales eran los motivos de desacuerdo con el jefe directo y cual era la causa:

- b) Preguntar su opinión sobre el propio superior :

⁵⁵ Gianluigi, Testa. Organización y dirección del personal tr Fernando Urizar, Bilbao, Deusto Hill, 1973, p. 478 y 479

c) Conocer también si otras personas del mismo departamento dan señales de insatisfacción respecto al jefe: _____

d) Averiguar si existen grupos favoritos en el interior del departamento y cuál es respecto a ellos la posición del jefe.

4. Dimisiones por otros motivos:

a) Averiguar los motivos de las dimisiones

b) Recoger todas las informaciones que pueden ser útiles en caso de cambio de empresa:

c) En qué empresa ingresará _____

d) Qué retribución le han prometido _____

e) Qué condiciones de trabajo existen _____

f) ¿Existen servicios sociales?, si existen, ¿cuáles son? _____

g) Su admisión, ¿forma parte de un programa de ampliación de la empresa? _____

h) ¿Qué posibilidades de carrera le han adelantado? _____

5. Juicios sobre la empresa:

- | | | | |
|---|----------|----------|-------------|
| a) ¿El entrevistado considera positiva o negativa la experiencia de trabajo tenida en la empresa? | Positiva | Negativa | |
| b) ¿Qué actitud general tiene respecto a la empresa? | Positiva | Negativa | Indiferente |
| c) ¿Qué actitud tiene en relación con las tareas que se le confiaron? | Positiva | Negativa | Indiferente |
| d) ¿Qué actitud tiene frente a sus colegas? | Positiva | Negativa | Indiferente |
| e) ¿Cuáles cree que son los defectos existentes en la dirección del departamento al que pertenecía? | Positiva | Negativa | Indiferente |
| f) ¿Cuáles cree que son los defectos existentes en la dirección del departamento al que pertenecía? | | | |
| g) ¿Cuál es su opinión sobre el superior directo ? | | | |

6. Observaciones del entrevistado:

7. ¿Existen posibilidades de retener a la persona?:

8. Si es así, ¿en qué condiciones?:

9. Decisiones de la Dirección de Personal:

Atención: Durante la entrevista, al personal que haya sido despedido, hacer sólo las preguntas del punto 5, ampliando eventualmente el contenido si existe la posibilidad de averiguar nuevos hechos que puedan interesar a la empresa.

Fecha: _____

El entrevistador _____

2.2.3 FORMULA PARA CALCULAR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

El índice de rotación de personal de un departamento o de toda una empresa es un indicador de la manera como los empleados responden a su ambiente de trabajo. La rotación de empleados, por lo general se expresa en dos tasas; por separaciones y por ingresos. Bobson utiliza el método que sigue para calcular la tasa de separaciones:⁵⁶

- ① Encontrar el número de empleados, sumando el número de ellos en nómina los días primero y último del mes. Después, dividir este total entre 2.
- ② Dividir el número total de separaciones durante el mes entre la cifra de este promedio de empleados.
- ③ Multiplicar este número por 100 para obtener la tasa por 100 empleados para el mes.

Expresado como fórmula:

Tasa (o porcentaje) de separación =

$$\frac{\text{Total de separaciones durante el mes}}{\text{Número promedio en nómina para el mes}} \times 100$$

Según Bobson las cifras mensuales pueden convertirse a una tasa anual multiplicando la tasa real mensual por un factor que se obtiene dividiendo 365 entre el número de días en un mes dado. A menos, que se haga esto, las cifras mensuales no son estrictamente comparables con las cifras anuales, puesto que los meses varían en número de días.

Para este autor la tasa de ingresos, renunciaciones, suspensiones y despidos se puede calcular con la misma fórmula básica. Si la tasa de separaciones se resta de la tasa de ingresos, la cifra, positiva o negativa, muestra si el empleo se está contrayendo o expandiendo. Si se va a medir la rotación "evitable", la cifra más útil es la de renuncia. Esta se puede subdividir considerando por una parte los

⁵⁶ S. Babson, op. cit , p. 228.

empleados regulares con antigüedad establecida y los recién contratados cuya condición es probatoria.

Por su parte, Manuel Peña Baztán propone la siguiente⁵⁷:

Si hablamos de rotación neta, entendiendo esta como el número de variaciones por cada 100 obreros en función de la plantilla medida, la fórmula empleada para expresar esta relación sería la siguiente.

$$\text{Índice de rotación neta del personal} = \frac{\text{total de variaciones}}{2 \times \text{plantilla M}} \times 100$$

o lo que es igual:

$$\frac{\text{Total de altas} + \text{total de bajas}}{\text{Plantilla M.} \times 2} \times 100$$

Este ratio⁵⁸, llamado índice de rotación, es el más fiable como medida de la estabilidad del personal. Si queremos conocer el índice de bajas, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de bajas} = \frac{\text{No. de bajas al mes}}{\text{Plantilla M.}} \times 100$$

La Asociación Francesa de Consejeros de Dirección, en su libro “Les ratios sociaux”, indica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Efectivo final del periodo}}{\text{Efectivo inicial del periodo} + \text{ingresos} + \text{bajas}}$$

Esta fórmula tiene por objeto medir el efectivo en relación con el mismo efectivo, aumentado por los movimientos del periodo considerado.

⁵⁷ M. Peña, op. cit., p. 596

⁵⁸ Ratio; índice constituido por dos cantidades

El índice de bajas debe ser desglosado para obtener un resultado más aclaratorio, de acuerdo con sus causas, dividiéndolas, como antes hemos dicho, en evitables e inevitables. Podemos hacerlo de esta forma:

$$\text{Índice de bajas evit.} = \frac{\text{bajas totales} - \text{bajas inevitables}}{\text{Plantilla M.}} \times 100$$

Siguiendo el concepto de ponderar las bajas según la valorización establecida u otra más apropiada, podemos elaborar el siguiente radio:

$$\text{Índice de rotación ponderado} = \frac{\text{Bajas totales ponderadas}}{\text{Plantilla M ponderada}} \times 100$$

Michel Meighan propone la siguiente:⁵⁹

Tasa de Rotación:

$$\frac{\text{Número de personas que salen}}{\text{Número promedio de empleados}} \times 100 = \text{Tasa de rotación}$$

Ejemplo:

$$\frac{30}{345} \times 100 = 8.69$$

Donde: 30 = Número de personas que salen
345 = Número promedio de empleados
8.69 = Tasa promedio de rotación por período

Por último, como ya lo hemos señalado, lo más importante en materia de rotación es llevar índices para toda la empresas y por cada uno de sus sectores,

⁵⁹ M. Mcighan, op. cit , p.10.

categorías de personal y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, afin de conocer cuales son las razones a las que obedece la rotación y fijar cual es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

Como algún autor a dicho, lo mas importante es “no ser arrastrados, sino tener una rotación más controlada”. La fórmula que propone Agustín Reyes Ponce es la siguiente:

$$R = \frac{1/2 \text{ del Núm. de entradas más salidas}}{\text{Núm. total de trabajadores en la unidad}}$$

Sherman y Bohlander sugieren la siguiente fórmula⁶⁰:

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número total de empleados a la mitad del mes}} \times 100$$

De esta forma, si fueran 25 separaciones durante un mes y el número total de empleados a la mitad del mes fuera de 500, el índice de rotación de personal sería:

$$\frac{25}{500} \times 100 = 5\%$$

Otro método para calcular el índice de rotación es aquel en el que el índice refleja las separaciones inevitables.

$$\frac{(5 - 51)}{M} \times 100 \quad R \text{ (índice de rotación)}$$

Las separaciones inevitables son las que ocurren por razones sobre las cuales la empresa no tiene ningún control (es decir, embarazo, regreso a la escuela y separaciones debido a enfermedades, muerte o matrimonio).

⁶⁰ A. Sherman y G. Bohlander, op cit . p. 590.

Por ejemplo, si hubiera 25 separaciones durante el mes, 5 de las cuales fueron evitables y el número total de empleados a mediados del mes fuera 500 el índice de rotación sería:

$$\frac{(25 - 5)}{500} \times 100 = 4\%$$

Este método arroja lo que probablemente sea la medida más importante de la efectividad de un programa de Recursos Humanos, ya que puede servir para dirigir la atención hacia la porción de la rotación de empleados que se puede reducir. También representa la porción de rotación que la empresa tiene más oportunidad de controlar por medio de una mejor selección, entrenamiento, liderazgo, supervisión, mejoramiento en las condiciones de trabajo, mejores salarios y oportunidades de desarrollo.

2.2.4. IMPACTO DE LA ROTACIÓN EN LA EMPRESA (CONSECUENCIAS)

El impacto de la rotación, lleva consigo una serie de efectos negativos que se pueden resumir de la siguiente manera:

Baja productividad: Si la rotación es mayor, la productividad tiende a disminuir, debido al equilibrio en cargas de trabajo y restablecer cierta armonía entre los miembros que ingresan al grupo de trabajo.

Necesidad de entrenamiento: Todos los empleados de nuevo ingreso necesitan un período de adiestramiento que va desde una mínima explicación del trabajo, indicación del puesto, aclaración de los procedimientos, reglamentos etc, hasta la implementación de programas de entrenamiento.

Dificultad para el trabajo en grupo: Debido a que el empleado de nuevo ingreso necesita familiarizarse con las estructuras organizativas y procedimientos de trabajo. Si su ritmo de aprendizaje es lento, tardará en introducirse no sólo al trabajo del grupo, sino también a su dinámica. El trabajo de grupo, para su realización necesita familiarizarse uno con otro, tras un largo entrenamiento constructivo por el trabajo en común y por la colaboración continua.

Las consecuencias de la rotación, se traducen en gastos y pérdida de potencial humano, estas pueden variar de un nivel a otro (operativo - directivo), ya que el remplazo en los dos casos es diferente; para el primero tanto la contratación como la adaptación resultan más inmediata, fácil y rápida, mientras que para los niveles directivos su contratación e integración suponen más tiempo y dinero.

La sustitución de un empleado puede consumir mucho tiempo y dinero. El costo de la rotación de personal es alto; incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y en algunos casos el suministro de equipos especiales, como uniformes o herramientas especialmente calibrados. Estos costos no suelen incluirse como renglón específico en el balance financiero de

la compañía al final del año; la circunstancia de aparecer divididas en otros conceptos contribuye, probablemente a que no se les preste la atención que merecen.

Para Jeff Harris, los costos de rotación de personal pueden significar nada menos que la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias, al cabo de un año de labores. Cada vez más claramente, las empresas advierten las características de extrema importancia que han adquirido en la actualidad las inversiones en recursos humanos.⁶¹ Mientras que para Manuel Peña Baztán todo lo que se haga para evitar o reducir la rotación, no sólo redundará en un mejor clima laboral consecutivo a la mayor estabilidad, sino que además llevaremos a cabo una operación financiera eminentemente rentable.⁶²

Dale Yoder en su libro: Manejo de Personal y Relaciones Industriales, menciona que la separación empleado-empresa, representa un reclutamiento negativo, ya que crea un trabajo adicional al reclutamiento, genera nuevos problemas administrativos, así como, un costo adicional porque se ha invertido en otra persona. Para Yoder *“los costos de reclutamiento se reducen mediante cualquier política o práctica tendiente a retener miembros valiosos”*⁶³

Para los costos de separación incluyen; aprendizaje técnico desperdiciado, experiencia como miembro organizacional, gastos de operación incrementados; tales como mayores cuotas para el seguro social, el seguro por accidentes y desempleo, quizá también, o el pago por separación. Además, el trabajo no terminado puede ser costoso. Por ejemplo, puede haber un serio desperdicio cuando un ingeniero de sistemas o un programador clave de computadora abandone la compañía antes de terminar un proyecto, la pérdida de un gerente o de un ejecutivo capaz inclusive puede ser mas costosa. Costos Psicológicos y sociales; la preocupación y la desmoralización cunde en el grupo de trabajo, si los empleados se enfrentan a una separación, disminuyen su ritmo de trabajo y se dedican a prolongadas sesiones quejumbrosas. Otros costos difíciles de medir son la preocupación entre los interesados (“¿Seré yo el próximo?, ¿Debo renunciar tan pronto encuentre otro trabajo?”). Esta preocupación tiende a disminuir la productividad. Más aún, después de toda separación, existe la posibilidad de una escasez de empleados por algún tiempo; con las presiones consecuentes por el exceso de trabajo (con frecuencia difíciles de aceptar para

⁶¹ J. Harris y F. Wendell, op. cit., p. 133.

⁶² M. Peña, op. cit., p. 597

⁶³ D. Yoder, op. cit., p. 298.

los empleados más antiguos), tiempo adicional de supervisión (requerido para planear los cambios necesarios, calmar a los empleados nerviosos y para entrevistar, inducir y vigilar a los empleados que entran.⁶⁴

Para Graham, el costo de la rotación de personal aumenta cuando los empleados están más especializados, ya que son más difíciles de encontrar y precisan más formación; sin embargo, pueden considerarse los siguientes aspectos como consecuencias de la rotación.

- ⇒ Menor producción durante el período de aprendizaje.
- ⇒ Pérdida de producción mientras se sustituye al empleado.
- ⇒ Pagos a otros trabajadores de horas extraordinarias mientras se espera la sustitución.
- ⇒ Posible división de esfuerzos de empleados más calificados hasta que se efectúe la sustitución.
- ⇒ Posibles subcontratos de trabajo.
- ⇒ Costos de desechos mientras el nuevo empleado aprende.
- ⇒ Costos de reclutamiento y selección.
- ⇒ Costos de información.
- ⇒ Costos administrativos.

Para Sherman y Bonlander los costos de la rotación pueden ejemplificarse de la siguiente manera:

⁶⁴ A. Sikula, op. cit., p. 231

COSTOS DE LA ROTACIÓN DE UN EMPLEADO DE FARMACIA

Costos de rotación:

$$\text{A) Costo de separación} + \text{B) Costo de sustitución} + \text{C) Costo de entrenamiento} = \text{D) Costo de Rotación}$$

A) Costos de separación:

1. Entrevista de Salida:

Costo de sueldo y prestaciones del entrevistador y el empleado que sale, por día = \$96.00 + 41.00 = \$137.00

2. Actividades administrativas y de registro= \$30.00

$$\text{A) COSTO DE SEPARACIÓN: } \$137.00 + 30.00 = \$167.00$$

B) Costo de Sustitución:

1. Anuncios de plaza libre= \$ 2, 500.00

2. Funciones administrativas previas a la contratación y actividades de registro= \$50.00

3. Entrevista de selección \$ 42.00

4. Pruebas de contratación= \$ 30.00

$$\text{B) COSTOS DE SUSTITUCIÓN } 2,500.00 + 50.00 + 42.00 + 30.00 = \$ 2, 622.00$$

C) Costo de Entrenamiento:

1. Folletos, manuales e informes= \$ 25.00

2. Educación = \$41/ día para sueldo y prestaciones del empleado nuevo X 10 días de talleres, seminario o curso= \$ 410.00

3. Entrenamiento personalizado= (\$410/ día/ empleado nuevo + \$80/ día/ persona que entrena o experto en el puesto) X 20 días de entrenamiento personalizado=\$ 2,420.00

$$\text{C) COSTO DE ENTRENAMIENTO} = 25 + 410 + 2,420 = \$ 2, 855.00$$

$$\text{D) COSTO DE ROTACIÓN} = \text{A) } 167 + \text{B) } 2,622 + \text{C) } 2,855 =$$

$$\text{D) } \$ 5, 644.00$$

El costo de rotación puede entenderse también de la siguiente manera:

- Costos de separación:
 - Entrevista de salida: Tiempo de entrevista y papelería.
 - Actividades administrativas y de registro: Tiempo de registro y papelería.

- Costos de sustitución:
 - Reclutamiento: Búsqueda en anuncio, intercambio de cartera, boletín de vacantes.
 - Selección: Tiempo de entrevista, aplicación de exámenes psicométricos, pruebas técnicas y exámenes médicos y papelería.

- Prácticas administrativas:
 - Registros, autorizaciones, preparación de documentos.

- Costos de Admisión:
 - Conocimiento de la empresa, de sus reglamentos, de su organización; tiempos de empleados no sólo por la persona de nuevo ingreso sino por las personas que han acompañado o le han explicado los detalles de la empresa.

- Entrenamiento en el puesto:
 - Tiempos empleados para entrenar a la persona de nuevo ingreso, por los jefes, por posibles colegas, expertos sin considerar las pérdidas de producción que se pueden ocasionar con su inexperiencia.

Podría continuar desglosándolos diferentes costos que la rotación implica, sin embargo, los anteriormente citados son los más representativos para llevar a cabo un análisis de costo de la rotación.

Como se observa, los costos de la rotación pueden ser altos. Por ello, si el interés por disminuir o eliminar el problema de la rotación es mayúsculo, la empresa, a través del departamento correspondiente deberá considerar lo siguiente:

- Recopilar información sobre los registros detallados de rotación. Es decir, buscar e identificar las causas reales que originan la rotación a través de un estudio estadístico. El estudio y las investigaciones constituyen la parte preliminar y más importante para conocer los verdaderos efectos o causas de la rotación, los resultados que de ellos se consigan repercutirá de manera

directa en las estrategias que combatirán este fenómeno, por ello es importante, la observación de datos, los criterios que ellos generen, así como la obtención de conclusiones.

- Establecer nuevas políticas y procedimientos para afrontar esta problemática. Es decir crear medidas que incidan directamente sobre las causas, así como, sobre sus efectos y que tiendan a eliminarlos.
- Involucrar a supervisores para establecer diálogos acerca de la rotación.
- Atender con mayor dedicación las labores y condiciones de trabajo, involucrando a los empleados activamente a la realización de sus tareas.
- Implementar programas de entrenamiento para supervisores destinados a controlar el ausentismo destacando las técnicas de comunicación asesoramiento y disciplina de los empleados.
- Identificar las causas reales a través de estadísticas.

Por ultimo, se expondrán algunas acciones que pueden considerarse para disminuir la rotación de personal.

- Realizar una buena selección, asegurando la eficiencia de los procedimientos.
- Asegurarse de que el supervisor inmediato sienta responsabilidad en la admisión de un nuevo empleado.
- Comprobar que los empleados se encuentren laborando (pueden estar aburridos o insatisfechos en el puesto).
- Revisar la estructura salarial.
- Proporcionar información adecuada a los nuevos trabajadores.
- Asegurar que las condiciones físicas del trabajo sean adecuadas.
- Conseguir una rápida y profunda integración del personal de nuevo ingreso a la empresa, así como al propio grupo de trabajo, a través de una inducción general y específica.
- Mostrar las perspectivas de la compañía, promoviendo a puestos superiores dentro de la empresa siempre que sea posible.

Concluyendo, la rotación es un fenómeno complejo y diferente, porque su gestación depende de las características organizacionales, grupales e individuales que al empresa tenga y no sólo eso, sino de como éstas interactúan entre sí para influir o determinar el grado de rotación.

El cuadro que se presenta a continuación pretende ejemplificar la teoría anteriormente expuesta, así como, establecer los límites entre cada una de las características mencionadas, con el objeto de mostrar gráficamente, las causas que originan la renuncia y por ende el fenómeno de rotación.

Características Organizacionales

Estructura
 Planeación (premios, incentivos)
 Diseño del trabajo
 Sistema de evaluación de desempeño
 Stres
 Sistemas de capacitación y desarrollo

Oportunidades de Progreso

Características Grupales

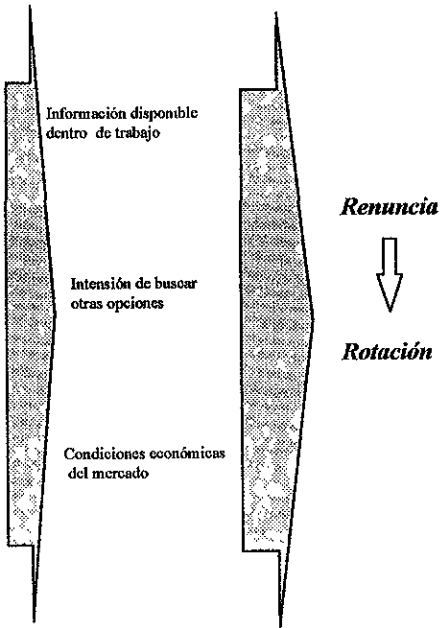
Demografía
 Cohesión del grupo
 Estilo de liderazgo
 Estilo de supervisión
 Proceso grupal de enseñanza

Motivación para asistir

Características del Individuo

Edad
 Antigüedad
 Estado Civil
 Satisfacción en el trabajo
 Educación
 Adecuación entre puesto - personalidad
 Proceso de aprendizaje

Valores y expectativas



3. MARCO REFERENCIAL: CONTROLADORA DE FARMACIAS S.A. DE C.V. COFAR

3.1. LA EMPRESA

Controladora de Farmacias S.A. de C.V. (COFAR), es una cadena farmacéutica que actualmente cuenta con 63 farmacias distribuidas estratégicamente en la República Mexicana. Las farmacias se encuentran ubicadas en zonas de fácil acceso al cliente, lo que permite a éste adquirir sus productos de manera rápida y oportuna.

En el Distrito Federal y Zona Metropolitana COFAR cuenta con 23 farmacias:

ZONA CENTRO

Dios Centro
Nosarco
Juárez
Ayuntamiento
Nueva Durango
IDEAL
Dalinde

ZONA SUR

Taxqueña
De Dios Tlalpan
De Cristo

ZONA DE TLALNEPANTLA

De Dios Viveros
Nueva San Javier
Central

ZONA DE NAUCALPAN

De Dios Satélite

ZONA ORIENTE

De Dios Culhuacan
I.N.P.E.R.
De Dios Zaragoza
Tacubaya

ZONA NORTE

Eduardo Molina
Venecia
Nueva Vida

ZONA DE NEZAHUALCOYOTL

De Dios Sucursal Neza
Max 2

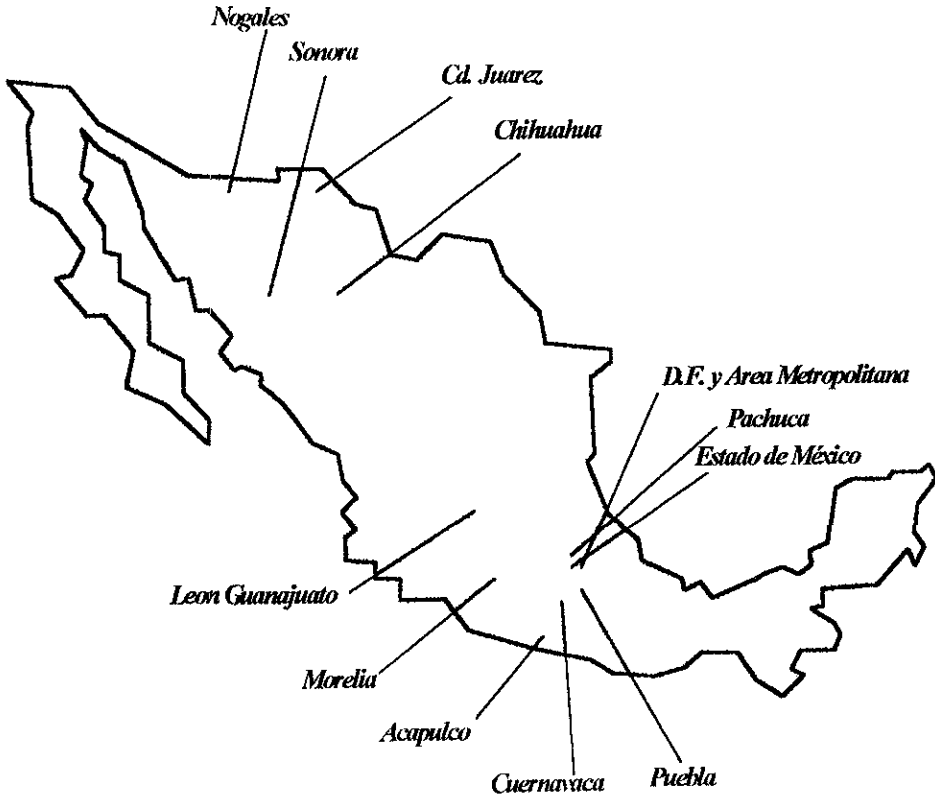
En el interior de la República Mexicana actualmente COFAR esta presente en los estados de:

ESTADO DE MÉXICO	CUERNAVACA	ACAPULCO
Nueva Atlacomulco	Zapata	Moderna Mina
Del Rosario	Rex Morelos	Moderna Cuauhtemoc
	Plaza Cuernavaca	Moderna Nueva Bahía
	Mujica	Moderna Escudero
PUEBLA	GUANAJUATO	NOGALES
	ZONA DEL BAJÍO	
San Ángel de la Sierra	Antigua Farmacia Rex	Nogales
San Ángel Centro	Nueva Rex	Sonora
Nuevo Necaxa	Celaya 2	Lis
	Los Santos	
	Jaral	
	Salvatierra 1 y 2	
	Villagran	
	Comonfort	
	Cortazar	
Cd. JUÁREZ	CHIHUAHUA	MORELIA
Tecnológico	Estrella	Superior
ABC Centro	Plaza 2	
Lincoln		
Alameda		
Río Grande		
TULANCINGO	PACHUCA	
Arroyo	Rex Reloj	
San Isidro	Rex Morelos	
Nueva San Isidro	Krup Constitución	

Controladora de Farmacias, S.A. de C.V., abastece los productos farmacéuticos, de higiene y belleza personal a sus farmacias, a través de distribuidores especializados haciendo llegar a estos productos directamente del mayorista al consumidor final para satisfacer sus necesidades.

Es así como COFAR cumple con una importante función en el desarrollo económico y social de México.

Presencia de Cofar en la Republica Mexicana



Actualmente las Farmacias COFAR brindan a sus clientes productos farmacéuticos y no farmacéuticos, es decir, dentro de los productos farmacéuticos podemos encontrar medicinas de patente y psicotropicos, dentro de los no farmacéuticos podemos ubicar los artículos de perfumería, y de higiene personal, complementos alimenticios, productos básicos, entre otros.

Los productos que comercializa COFAR a través de sus farmacias se exhiben a través de dos importantes estrategias mercadológicas; en la primera, los productos son exhibidos en góndolas, anaqueles y mostradores. Las góndolas se encuentran ubicadas en el piso de venta, y son colocadas de la manera más conveniente, a fin de captar el mayor número de clientes, la distribución de las góndolas, así como sus dimensiones varían de acuerdo al tamaño y necesidades de cada farmacia. En este tipo de exhibición, el mostrador, también juega un papel sumamente importante ya que en él se venden las medicinas de patente, psicotrópicos y en general cualquier medicamento que deba ser surtido con receta medica. La segunda forma de exhibir los productos, es a través de una innovadora estrategia, que consta de un mostrador al frente, el cual puede tener una longitud de 29 metros, permitiendo con esto impactar y atraer a clientes, así como, lograr mayor impacto y presencia, en el ramo farmacéutico. Estas dos modalidades de exhibición tienen el firme propósito de atender y ofrecer un mejor servicio a los clientes, además de lograr mayores ventas.

Las Farmacias COFAR mantienen una importante exhibición productiva¹, a través de un mercadeo² efectivo y un cuadrage³ perfecto. Además, es vital que las farmacias se rijan bajo las siguientes premisas:

¹ Se entiende por exhibición productiva a la demostración o presentación de elementos de los cuales se obtienen beneficios

² Mercadeo se refiere al sentido comun de como deben colocarse y acomodarse algunos artículos en un mueble o gondola, a fin de incrementar y facilitar la compra a clientes.

³ El cuadrage es la manera de acomodar algunos artículos, que pueden ser del más chico al más grande, de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo, por colores, por presentación de artículos, por marca, etc. "PRIMERO SE MERCADEA Y DESPUÉS SE CUADRA".

- ✓ Limpieza
- ✓ Cumplimiento a la Lay Out ⁴
- ✓ Cuadraje horizontal o vertical
- ✓ Acomodo de Productos
- ✓ Respeto de Invenadro ⁵
- ✓ Cumplimiento a las Normas Permanentes ⁶
- ✓ Etiquetado
- ✓ Frenteo
- ✓ Iluminación
- ✓ Indicadores de Oferta ⁷
- ✓ Preciadores

Controladora de Farmacias S.A. de C.V. como una empresa líder en el ramo farmacéutico, se fundamenta en una búsqueda constante de mecanismos y estrategias que le permitan captar el mayor número de clientes, otorgar un servicio eficiente, una atención amable y sobre todo atender y satisfacer las necesidades de salud de la población mexicana, ayudando a conservarla.

⁴ En todas las farmacias se deberá mantener el orden adecuado de las mercancías en base a las características propias del local (medidas, distribución, muros, columnas, etc.) . Estas características se deberán tomar en cuenta para la distribución de los muebles de exhibición de los productos, a esta distribución se le llama Lay Out, el cual debe ser respetado en todas las farmacias, en COFAR el acomodo de la mercancía debe realizarse por familias de productos en el orden establecido en las Normas Permanentes.

⁵ Invenadro, es un sistema de administración de inventarios mediante etiquetas de anaquel, con mínimos y máximos, permite contar con un sistema de compras ordenado que contempla los aspectos de acomodo de productos, toma de pedidos, inversión de mercancías y desplazamiento, lo que repercute en la productividad.

⁶ Las Normas Permanentes, son las políticas que rigen el funcionamiento operativo y administrativo de las farmacias, así como, representan los procedimientos en cada una de las funciones y/o responsabilidades tanto de farmacias como de Oficinas Generales

⁷ A los productos con precio de Oferta se les deberá colocar una flecha indicadora de oferta.

3.1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

En 1962 un grupo de empresarios encabezados por el Sr. Eustaquio Escandon inicia con el nombre de Operadora de Farmacias S.A. de C.V. y Nosarco S.A. un grupo de Farmacias entre las que se encuentran: Nosarco, Dios Centro, Juárez en la zona centro de la Ciudad de México, y la Estrella, esta última ubicada en Cd. Juárez Chihuahua. Con el paso del tiempo la semilla fue germinando, adheriéndose al grupo más farmacias tanto en la Cd. de México y Zona Metropolitana como en diferentes localidades de la República Mexicana, cimentando con esto lo que actualmente conocemos como Controladora de Farmacias S.A. de C.V., “COFAR”, caracterizándose por un espíritu de atención y buen servicio.

Con fecha 31 de julio de 1996, se llevo a cabo la fusión de Farmacia Farmax, S.A. de C.V. Inmobiliaria de Bodegas y Terrenos S.A. de C.V. , e Inmobiliaria de Almacenes, S.A. de C.V. con Controladora de Farmacias S.A de C.V.

Actualmente COFAR, centra sus operaciones a través de Oficinas Generales, las cuales se encuentran ubicadas en la Ciudad de México y cuya misión es la Planeación, Organización, Dirección y Control de las funciones encaminadas a promover el buen funcionamiento de todas y cada una de las farmacias que conforman la familia COFAR.

3.1.2. FILOSOFÍA, MISIÓN Y VALORES

La Filosofía de Controladora de Farmacias, S.A. de C.V. es la de servir con esmero, eficiencia y con una **Actitud Positiva** permanente a los clientes.

La piedra angular de la filosofía de COFAR es la *Actitud Positiva*, de ella debemos entender:

- ☺ La concientización de todo el personal de Controladora de Farmacias S.A. de C.V. de que todos nuestros actos deben estar encaminados a satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes.
- ☺ El personal deberá mantener permanentemente tanto interna como externamente, un ambiente de trabajo amable y cordial que de la bienvenida a toda persona.

Estar a la Vanguardia en.

- a) Tecnología
- b) Diseño de Farmacias
- c) Servicio

Controladora de Farmacias, S.A. de C.V., tiene como misión primordial:

- ❶ Mantener **precios altamente competitivos** de nuestros productos en el mercado.
- ❷ **Amplio Surtido** de nuestros productos
- ❸ **Actitud positiva** a nuestra clientela

Por ello, el objetivo de COFAR es:

“Poner al alcance de los consumidores un amplio surtido de productos farmacéuticos, de higiene y belleza personal, ofreciéndolos a los precios más competitivos del mercado, con la mayor rapidez, la mejor calidad y actitud positiva en el servicio, con la finalidad de contribuir de esta forma a satisfacer las necesidades de la salud de la sociedad”.

La proyección, permanencia y crecimiento de COFAR se fundamenta en la calidad de su personal, por ello crecer y hacer crecer a esta institución solo se puede lograr introyectando y haciendo hábitos los siguientes valores:

- ✱ *Lealtad*
- ✱ *Disciplina*
- ✱ *Honestidad*
- ✱ *Actitud positiva*
- ✱ *Profesionalismo*
- ✱ *Entusiasmo*
- ✱ *Compañerismo*
- ✱ *La excelencia en el servicio*
- ✱ *Productividad*

Los miembros de la familia COFAR, deberán estar convencidos de:

Proyectar una imagen de excelencia.

Mantener la confianza de nuestros clientes y proveedores, como resultado de mejorar día a día el servicio que brindamos.

Aprovechar las oportunidades que la empresa ofrece, para lograr una superación personal.

Respetar en todo momento de los valores humanos.

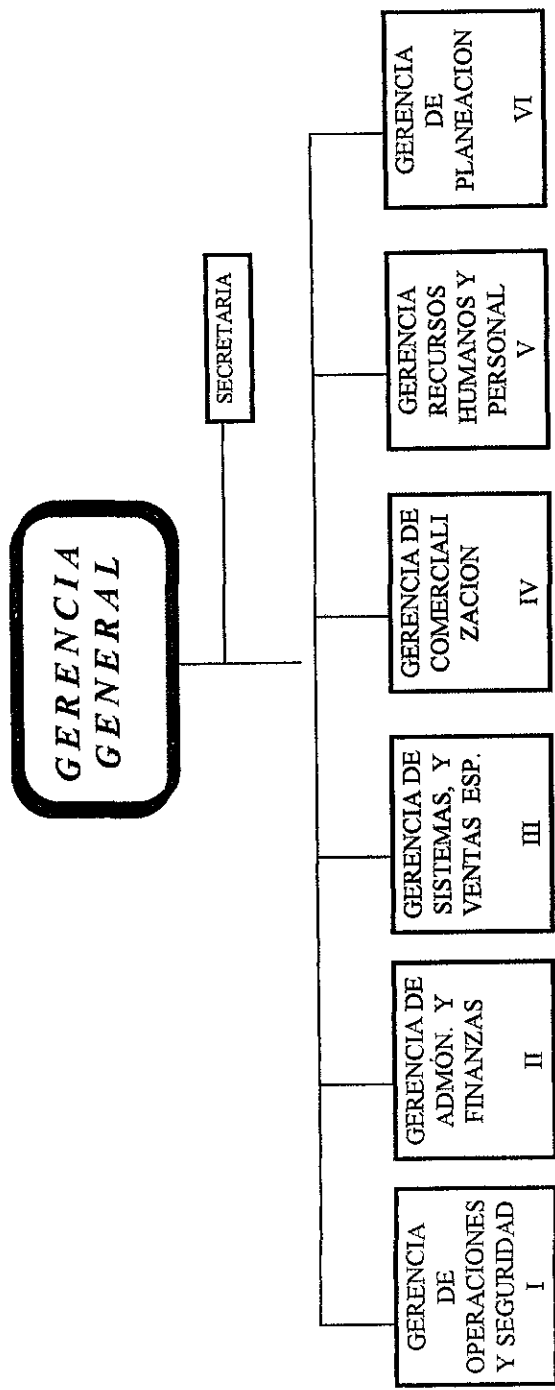
Consolidar nuestra fuente de trabajo, como el mejor patrimonio de nuestra familia.

Sentir la satisfacción de pertenecer a la gran organización COFAR.

3.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

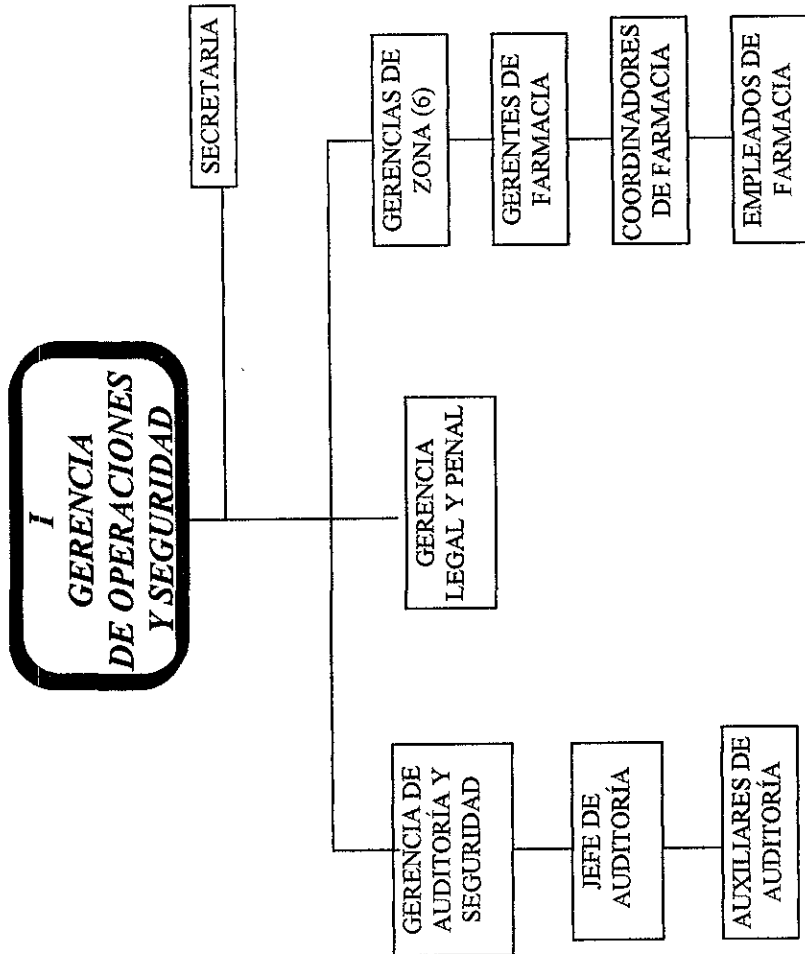
La estructura organizacional que integra al conjunto de departamentos y áreas, en sus diferentes jerarquías y especializaciones, están conformados bajo un esquema de interrelación y coordinación de las actividades y funciones de cada uno de ellos, esto con la finalidad de, lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas que permitan el crecimiento y desarrollo de Controladora de Farmacias, S.A. de C.V.

ORGANIGRAMA DE COFAR



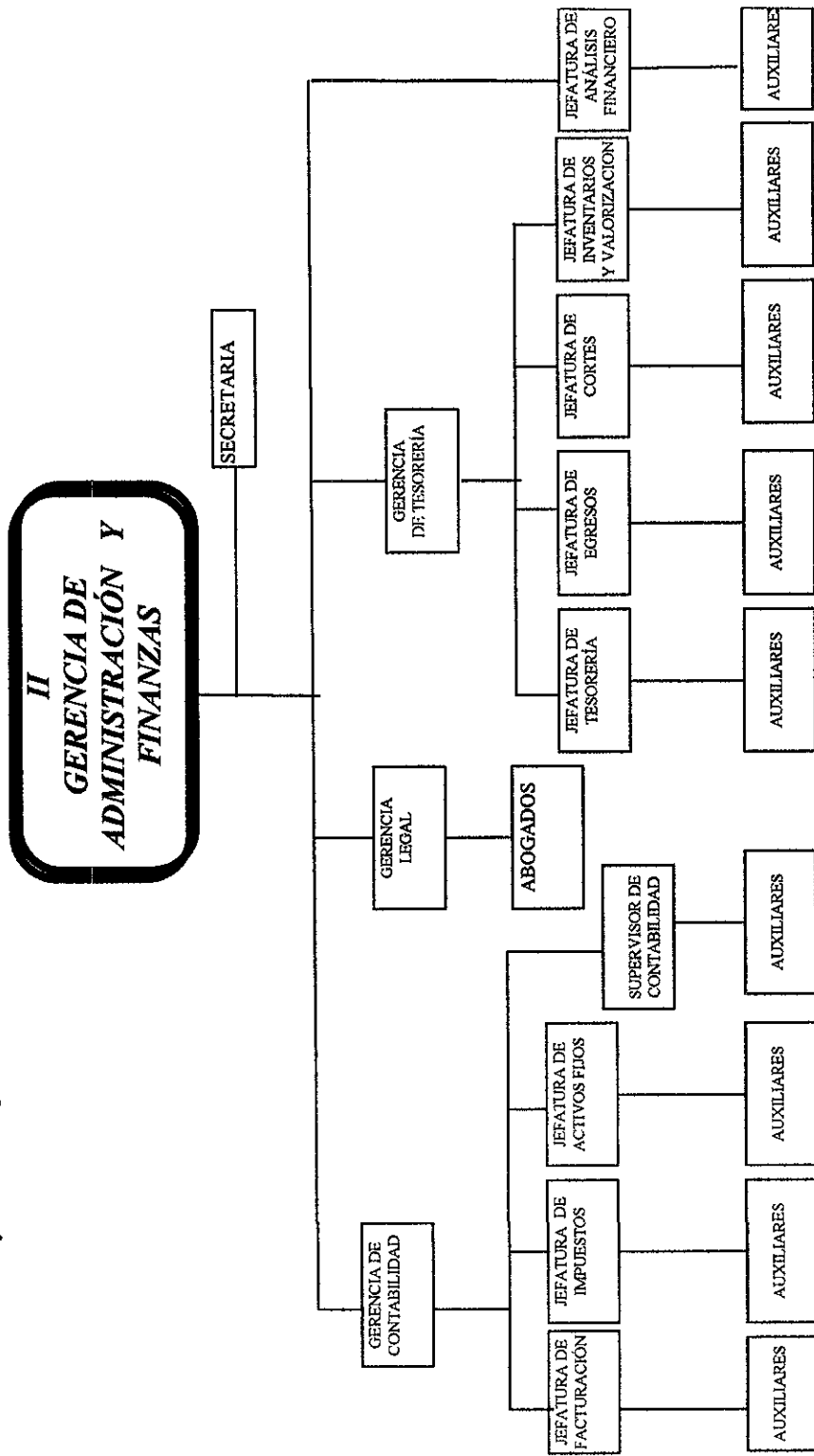
GERENCIA DE OPERACIONES Y SEGURIDAD

La Gerencia de Operaciones y Seguridad, vigila que los recursos humanos y operativos, así como, los valores y sistemas de las farmacias, estén enfocados a lograr una mayor productividad.



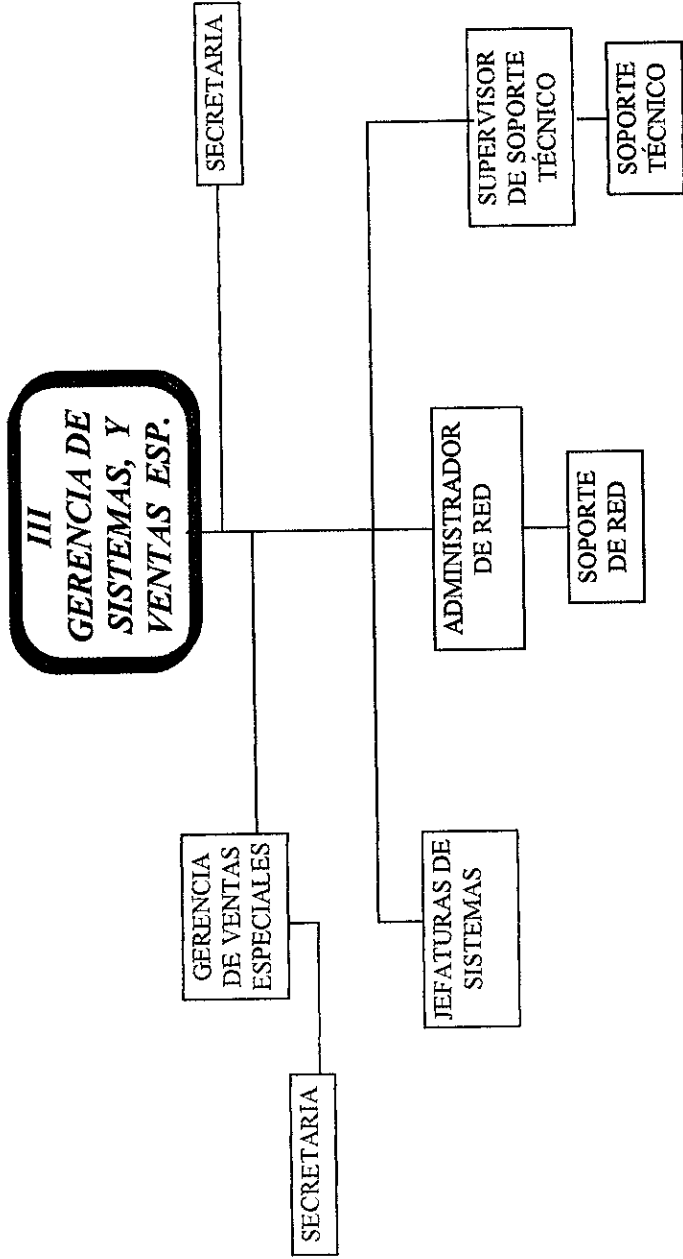
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La Gerencia de Administración y Finanzas, es responsable de administrar y controlar los recursos económicos de la empresa, obteniendo y evaluando oportunamente la información financiera de las farmacias para una adecuada toma de decisión.



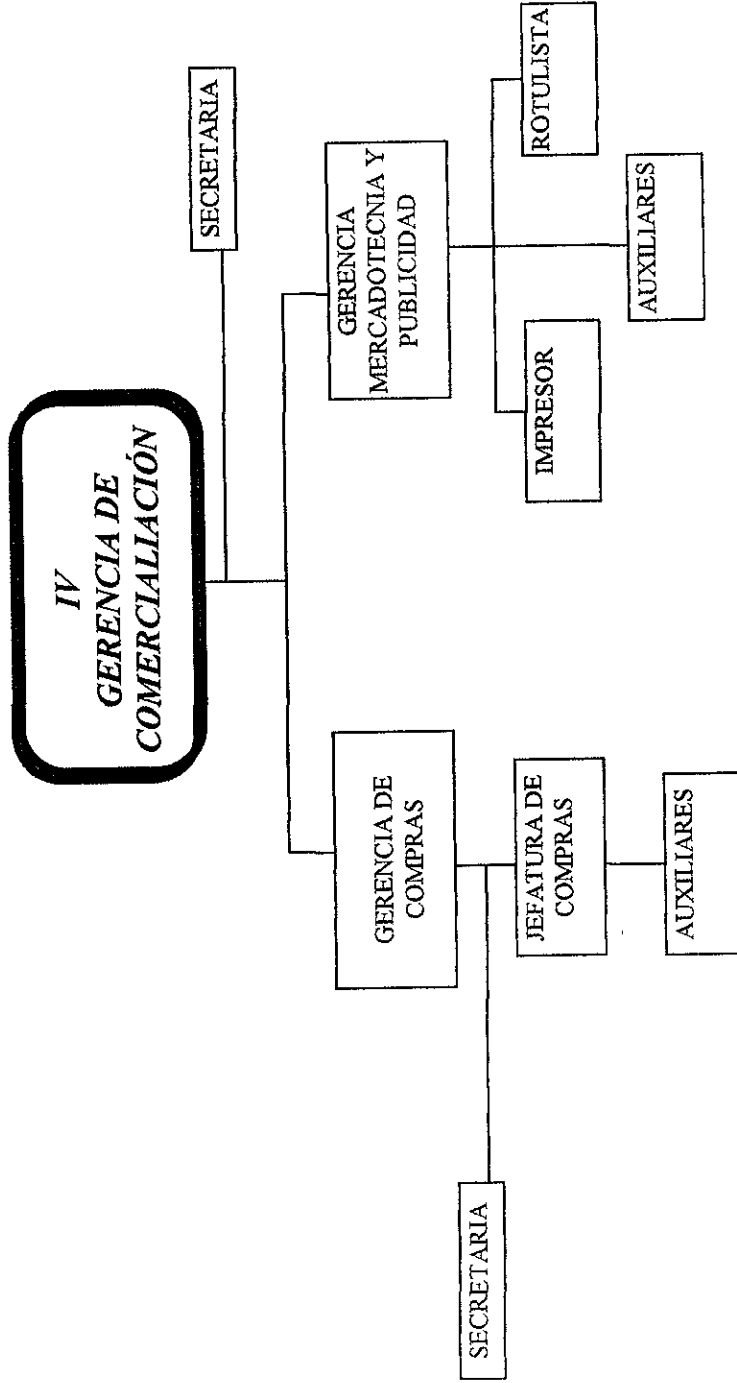
GERENCIA DE SISTEMAS Y VENTAS ESPECIALES

La Gerencia de Sistemas y Ventas Especiales, tiene como funciones planear, organizar, integrar y controlar el desarrollo e implantación de sistemas, métodos y procedimientos administrativos y operativos, a través, de equipo moderno de microcomputación y aplicando la tecnología de vanguardia, a fin de optimizar el máximo aprovechamiento del tiempo y de los recursos de la empresa. También implanta, controla y proporciona el soporte técnico a las máquinas registradoras de comprobación fiscal en farmacias; apoya y asesora a los usuarios de las microcomputadoras y del sistema de red de COFAR en Oficinas Generales. Además, la Gerencia de Ventas Especiales coordina las negociaciones con las Instituciones a las que se les brinda un servicio de venta a crédito, así mismo vigila el cumplimiento efectivo de las normas en esta materia.



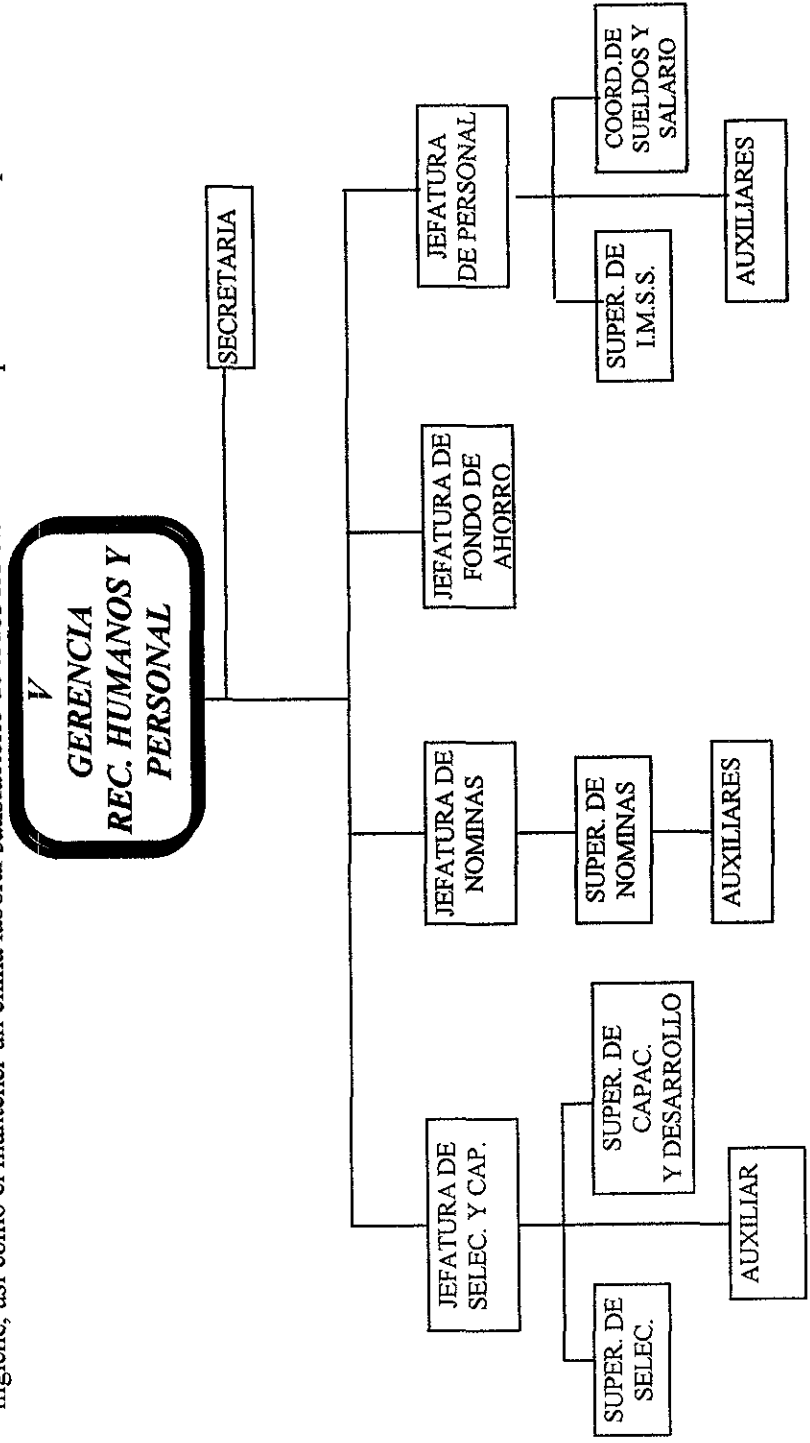
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN

La Gerencia de Comercialización, tiene bajo su responsabilidad el manejo de relaciones con proveedores de productos no farmacéuticos, publicidad y promociones. La adquisición de productos farmacéuticos se hace principalmente a través del distribuidor autorizado. Así mismo, vigila y coordina las actividades de los sistemas de compra como el Invenadro y Nadrosoluciones.



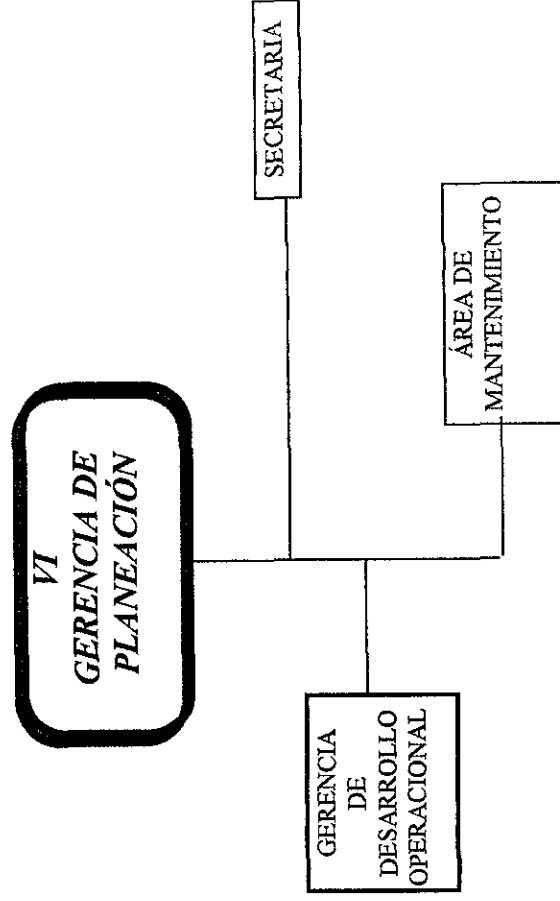
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La Gerencia de Recursos Humanos, tiene como función la administración y desarrollo de los recursos humanos, para lograr la optimización de los mismos, a través, de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, sueldos y salarios; así como, el adecuado manejo de las relaciones laborales, la capacitación, seguridad e higiene, así como el mantener un clima laboral satisfactorio de todos los elementos con que cuenta la empresa.



GERENCIA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

La Gerencia de Planeación y Desarrollo, tiene por misión estudiar y analizar la ubicación, dimensión y presentación de las nuevas farmacias, así como, mantener y vigilar la imagen y presentación de las ya existentes, dándoles un mantenimiento efectivo y oportuno.



3.1.4 ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

A partir de junio de 1997 los Departamentos de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, fueron ubicados para forma uno sólo denominándolo Departamento de Selección y Capacitación, antes de esta fecha ambos departamentos funcionaban de manera independiente y de la siguiente manera:

El Departamento de Reclutamiento y Selección reportaba directamente a la Gerencia de Operaciones y Seguridad, estaba constituido por dos personas quienes se encargaban de cubrir vacantes de farmacias locales y administrativas de Oficinas Generales, a través, de diferentes fuentes de reclutamiento, como el sindicato, las delegaciones y anuncios en la prensa. El proceso se efectuaba con una presolicitud que el candidato debía de llenar, posteriormente era entrevistado entre 15 a 20 minutos aproximadamente, se le aplicaban los exámenes psicométricos, médicos y posteriormente se iniciaba el proceso de contratación, sin tener definido el perfil del empleado de farmacia.

Las principales fallas que el Área Recursos Humanos y Personal detectaba al momento de ingresar el expediente, darlo de alta en nomina e IMSS a la persona de nuevo ingreso y al momento de su renuncia, eran las siguientes:

1. Inexistencia de un programa de Inducción General a la empresa y Específico en el puesto.
2. Al ingresar a la farmacia los empleados desconocían las funciones y responsabilidades primordiales del puesto y prestaciones (aspectos que manifestaban al momento de renuncia).
3. Un índice de rotación arriba del 6.30% (el índice de rotación antes del mes de junio de 1997 se calculaba sin una fórmula específica).
4. Expedientes incompletos:
 - 4.1. Exámenes psicométricos aplicados, pero no interpretados.
 - 4.2. Personas contratadas, a pesar de haber sido rechazadas en el examen médico.
 - 4.3. Documentos de contratación incompletos (los expedientes no contaban con los documentos que avalaran el grado de escolaridad,

fechas de nacimiento, estado civil de la persona, cartilla liberada entre otros).

4.4. Empleados de farmacia que no cubrían con los requisitos estipulados en el perfil. El perfil del empleado de farmacia, se elaboró a partir de la DNC y fue el Depto. de Capacitación y Desarrollo quien en su momento lo definió considerando las características personales y psicológicas necesarias para desempeñar dicho puesto.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo, reportaba directamente a la Gerencia de Recursos Humanos y Personal y estaba constituido por dos personas quienes proporcionaron las condiciones necesarias para facilitar el aprendizaje significativo, a través de una supervisión pedagógica de las actividades de capacitación. Algunas de sus funciones eran:

- ☆ El diseño, instrucción, evaluación y seguimiento de cursos de capacitación establecidos en el Plan y Programas de Capacitación 1997 - 1998 dirigido en su mayoría a gerentes, coordinadores y empleados de farmacia.
- ☆ Detección de necesidades de Capacitación
- ☆ Actividades de difusión e integración de personal, a través, de la publicación de festejados del mes, frases motivacionales, fechas conmemorativas, avisos de asuntos relacionados con el personal, en los tableros de avisos y la elaboración de felicitaciones personalizadas.
- ☆ Evaluación de empleados de farmacias para ser ascendidos a coordinadores, y de coordinadores ascendidos a gerentes, a través del curso "Formación de Coordinadores".
- ☆ Emisión de constancias de habilidades y en general toda gestión de trámites relacionados con la S.T.P.S. concernientes a adiestramiento, capacitación, seguridad e higiene en el trabajo.
- ☆ Actualización del Inventario de Recursos Humanos.
- ☆ Organización y coordinación de eventos especiales como la Junta Anual de Gerentes de Farmacia y la Fiesta de Fin de Año para empleados de Oficinas Generales.

- ☆ Elaboración y análisis de descripciones y perfiles de puesto, actualización de los ya existentes y elaboración de los de nueva creación.
- ☆ Reclutamiento de vacantes para puestos gerenciales principalmente.

Con la nueva reestructuración, el Departamento de Selección y Capacitación tiene bajo su responsabilidad el funcionamiento efectivo de dichas áreas, por ello, el Departamento actualmente a traviesa por una etapa de diagnóstico y corrección de errores pasados, algunos de los avances son:

- Cubrir vacantes de acuerdo a un perfil y descripción de puesto previamente establecido.
- Sólo los candidatos que cubren las características generales del perfil, se les aplica una batería psicométrica (personalidad y habilidad numérica) y un examen médico, el resultado de ellos define si se continua o no con el proceso de contratación.
- Los expedientes de empleados de nuevo ingreso cuentan ya con la documentación requerida, en caso contrario se le da un seguimiento minucioso hasta contar con ellos.
- La entrevista de selección da al candidato la información precisa sobre las funciones y responsabilidades del puesto.
- Dar inducción general a la empresa y planear estrategias de inducción general y específica en la farmacia.
- Informar de manera completa a los empleados de farmacia de nuevo ingreso las funciones y responsabilidades del puesto.

Estas, son sólo algunas de las acciones que se han tomado para mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección en COFAR.

3.2. ANÁLISIS DE ROTACIÓN EN COFAR

Una vez que se revisó a grandes rasgos la importancia y convergencia a nivel teórico de los aspectos educativos y organizacionales ante una situación específica como la rotación, surgió la inquietud de analizar las causas que originan este fenómeno, basándose en los aspectos citados anteriormente (educación, capacitación y organización), mismos que permiten ver de manera integral la rotación en una situación concreta.

3.2.1. INTRODUCCIÓN

El impacto de la rotación, se traduce básicamente en gastos y pérdida del potencial humano, todas las empresas independientemente del giro y estructura mantienen cierto grado de rotación, sin embargo, cuando este rebasa los límites de acuerdo al giro, estructura y tipo de trabajo que en la empresa se realiza, la Gerencia de Recursos humanos o departamento correspondiente deben llevar a cabo una serie de estudios que les permitan conocer los factores reales que causan la rotación.

COFAR ha presentado en los últimos años un alto índice de rotación, por ello, se hace necesario analizar dicho fenómeno, así como dar alternativas de solución que minimicen el problema.

A continuación, se esbozará de manera mas específica la metodología, el planteamiento del problema, el objetivo, la hipótesis, el análisis, las conclusiones de la investigación y las posibles alternativas pedagógicas que puedan disminuir en el alto índice de rotación en COFAR.

3.2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

COFAR es una empresa mexicana, que no ha estado exenta a la problemática laboral que el país ha presentado en los últimos años, a pesar de su trayectoria en el giro farmacéutico y de sus 20 años de experiencia en el ramo, presenta problemas serios de deserción en su fuerza laboral; los empleados de farmacia quienes representan el recurso humano mas valioso dentro de la organización desisten de laborar en la misma en menos de 30 días. Este fenómeno sucede principalmente en las farmacias ubicadas en el D.F., Zona Metropolitana y norte del país, las razones de este fenómeno podrían ser varias, por ejemplo; el sueldo, las prestaciones, problemas personales, capacitación, características socioculturales.

Los antecedentes de rotación en cofar son los siguientes:

Índice de rotación en COFAR

MES	1995	1996	1997
Enero	8%	7.50%	7.10%
Febrero	6.50%	6.30%	6.40%
Marzo	9%	6.1%	7%
Abril	6.50%	6.50%	7.70%
Mayo	7.70%	6.70%	6.50%
Junio	6%	6%	* 5.60%
Julio	9%	7%	5%
Agosto	7%	8%	6.5%

El alto índice de rotación en COFAR originó que la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones redefiniera las políticas en cuanto a premios y salarios, de ahí se estipuló que los empleados de farmacia recibieran algunos premios de bienvenida y estímulos de permanencia, con la finalidad de prolongar su estancia en la empresa, estos premios y estímulos se otorgan a los empleados como una cantidad extra a su sueldo base, al cumplir un mes y un año respectivamente. A pesar de ello, los resultados continúan siendo pérdidas

* Las zonas sombreadas representan los índices de rotación después de la fusión de los departamentos de selección y capacitación, la formula que se utiliza actualmente es la de --Manuel Peña Baztan (Altas + total de bajas / plantilla medida X 100). los índices de rotación anteriores se obtenían sin una formula específica.

humanas y financieras, lo que nos hace ver de manera integral a la rotación y asumirla como un fenómeno concreto en el que interviene una estrategia organizacional. .

3.2.3. OBJETIVOS

- Analizar las entrevistas de salida, para detectar el tipo de causas que originan el fenómeno de la rotación.
- Identificar, las causas educativas de la rotación en Cofar.
- Diseñar un programa de inducción general y específica para el empleado de farmacia, utilizando las formas y métodos de inducción mas acordes a las necesidades de Cofar, con la finalidad de instituir nuevas prácticas que permitan introjectar el sentido de pertenencia, así como, distinguir las funciones y responsabilidades del puesto, logrando mayor permanencia en la organización y por ende disminuir el alto índice de rotación.

3.2.4. HIPÓTESIS

Si el personal de nuevo ingreso no recibe un programa de inducción general y específica, entonces la ausencia de éste repercutirá considerablemente en el ambiente y desempeño laboral de la persona y por ende el índice de rotación se incrementa.

3.2.5. METODOLOGÍA

Para efectuar el análisis se empleará como instrumento un cuestionario de entrevista de salida predeterminado por la empresa, pero del cual se considerarán los siguientes datos:

Delimitación de la información: El universo esta constituido por 43 entrevistas de salida, de empleados de farmacia con 1 mes de antigüedad en la empresa, las cuales componen el 100% de la muestra. Solamente se consideraron las farmacias del D.F. y zona metropolitana,

Sujetos entrevistados: Los empleados de farmacia entrevistados tienen un rango de edad; 20 a 35 años, 20 son solteros y 23 son casados, a continuación se presentan otros datos importantes:

<i>FARMACIA</i>	<i>MUJERES</i>	<i>HOMBRES</i>	<i>MOTIVOS DE SALIDA</i>
<i>Dios Zaragoza</i>	1		Problemas de salud
<i>De Cristo</i>		1	Faltas a la política de la empresa
<i>Nosarco</i>	2	2	Cambio de residencia Dejo de asistir (2) Problemas personales
<i>Dalinde</i>	3		Estudio socioeconómico Dejo de asistir Ambiente trabajo
<i>Taxqueña</i>	1	1	Mejor sueldo
<i>Dios Centro</i>	3	2	Cambio horario Dejo de asistir Ambiente de trabajo (3)
<i>Venecia</i>	2		Incompatibilidad con el coordinador Ambiente de trabajo
<i>Nueva San. Javier</i>	1		Políticas de la empresa
<i>Ideal</i>	1	3	Mejor salario Dejo de asistir estudio socioeconómico
<i>Nueva Vida</i>	4		Dejo de asistir Ambiente de trabajo Estudio socioeconómico Problemas personales
<i>Tlulpan</i>	2	6	Evaluación Problemas personales (2) Estudio socioeconómico Otro empleo Cambio de residencia Distancia al centro de trabajo
<i>Eduardo Molina</i>	1	1	Evaluaciones Faltantes de caja
<i>Satélite</i>		1	Problemas familiares Estudio socioeconómico Ambiente de trabajo Mejor sueldo Dejo de asistir (2)
<i>Sub total:</i>	26	17	
<i>13 farmacias</i>	mujeres	hombres	
TOTALES			
<i>13 farmacias de 23</i>	43	entrevistados	14 diferentes motivos

Aplicación del instrumento: Los cuestionarios fueron contestados en las Oficinas de Recursos Humanos, una vez lleno se entrevistó en base al instrumento, para verificar la veracidad de los datos expuestos

Reactivos del instrumento: Las entrevistas de salida cuentan con preguntas abiertas de opinión, cerradas y combinadas. La primera parte cuenta con datos generales; como nombre completo del empleado, edad, estado civil, fecha de ingreso (antigüedad en la empresa), carrera dentro de la empresa (puestos desempeñados), salario actual.

La entrevista de salida cuenta con reactivos que evalúan los siguientes aspectos:

ASPECTO	No. de Reactivos
<i>Opinión de las funciones y responsabilidades del puesto</i>	6
<i>Ambiente de trabajo (dinámica de grupo)</i>	5
<i>Estilos de liderazgo</i>	7
<i>Capacitación y desarrollo</i>	5
<i>Sueldos y prestaciones</i>	2
<i>Maquinas y herramientas</i>	2
<i>Seguridad e higiene</i>	5
<i>Imagen de la empresa</i>	2
<i>Motivo de salida</i>	1
<i>Comentarios generales</i>	1
<i>TOTAL DE ASPECTOS 10</i>	36

Nota: El formato de la entrevista de salida se encuentra en el anexo.

Identificación de Variables: Los aspectos que se señalan en esta investigación como variables son: Capacitación, desarrollo, seguridad en el trabajo, ambiente de trabajo, liderazgo, opinión hacia trabajo, sueldo, prestaciones, condiciones de seguridad e higiene y reingresos.

Análisis estadístico de los resultados: Para el análisis estadísticos de los resultados se obtuvieron porcentajes y se elaboraron estadísticas para la confiabilidad y validez del instrumento.

3.2.6. PROCEDIMIENTO

La presente investigación, consistió en la interpretación de las entrevistas de salida, en la detección de aspectos relacionados con capacitación, obteniendo los elementos necesarios para proponer un programa de inducción general y específica. Para lograr lo anterior, se aplicaron a 43 empleados de farmacia entrevista de salida, en la aplicación del instrumento se tuvo énfasis en la práctica de la inducción general y específica que se realiza en las farmacias y en las oficinas generales, también se tuvo en cuenta que las preguntas fueran claramente comprendidas.

Los pasos que se siguieron para el análisis de la rotación fueron los siguientes.

- Recolección de datos por preguntas de las entrevistas de salida, dando un significado mayúsculo a los reactivos de capacitación y desarrollo.
- Obtención de porcentajes por cada reactivo y opción de respuesta.
- Elaboración de gráficos relacionados con inducción general y específica.
- Análisis de los resultados a través de la correlación de variables.
- Presentación de las conclusiones.

3.2.7. RESULTADOS DE LA ROTACIÓN EN COFAR

Los resultados que a continuación se presentan, están desglosados por preguntas, abarcando el total de los reactivos de las entrevistas de salida.

Opinión de las funciones y responsabilidades del puesto:

Qué opinión tiene del trabajo que desempeñó:

Favorables al aprendizaje	15%
Favorables al ambiente	35%
Favorables al tipo de trabajo	20%
Otros	30%

Qué le agrado del trabajo que desempeñó:

Favorables al aprendizaje	37%
Favorables al ambiente	21%
Favorables al tipo de trabajo	26%
Otros	16%

Qué le desagradó del trabajo y por qué:

Desfavorables al aprendizaje	17%
Desfavorables al ambiente	5 %
Desfavorables al tipo de trabajo	28%
Desfavorables al tipo de liderazgo	50%

Qué podría mejorarse y por qué:

En cuanto al aprendizaje	26%
En cuanto al ambiente	32%
En cuanto al tipo de trabajo	16%
Otros	26%

Ambiente de trabajo (Dinámica de grupo en el centro de trabajo):

Ambiente de trabajo:		Grado de confianza:	
54%	regular	36%	excelente
23%	bueno	25%	muy poca
15%	excelente	15%	regular
8%	malo	8%	poco

Aceptación:		Colaboración:	
46%	rápida	46%	bueno
23%	regular	31%	poca
15%	muy lenta	15%	regular
15%	lenta	8%	muy poca

Relación con compañeros:	
46%	bueno
38%	regular
8%	excelente
8%	mala

Estilos de liderazgo :

Apoyo:		Reconocimiento del trabajo:	
46%	siempre	31%	siempre
23%	casi nunca	23%	a veces
23%	a veces	23%	casi nunca
8%	casi siempre	15%	casi siempre
		8%	nunca

Forma de dar instrucciones:		Relación con el jefe inmediato:	
46%	regular	46%	regular
23%	muy buena	23%	bueno
23%	bueno	23%	muy buena
8%	mala	8%	mala

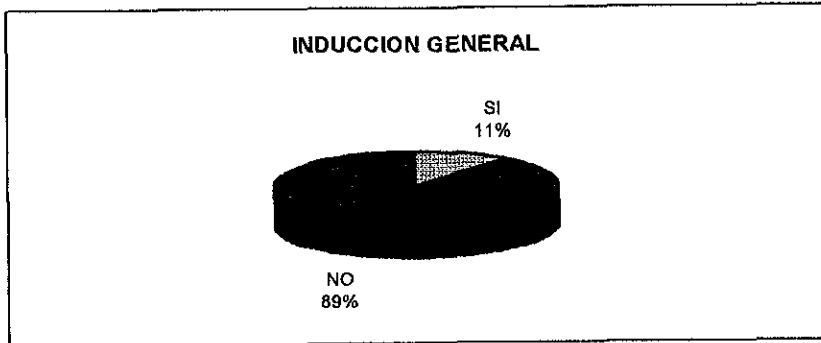
El promedio de calificación es de: 7.8

Calidades del jefe inmediato		Defectos del jefe inmediato	
Amable	Buena persona	Rígida	Funaba
Atento	Con carácter	No apoya	Enojona
Respetuoso	Supervisaba constantemente	Desconfiada	Impaciente
Exigente	Profesionalismo	Grosera	Alcohólico
Desempeñaba bien su trabajo	Tenia olfato	Carácter fuerte	Hipócrita
Honrado	Enseñaba bien	Consentidora	Burlona
Organizada		Déspota	

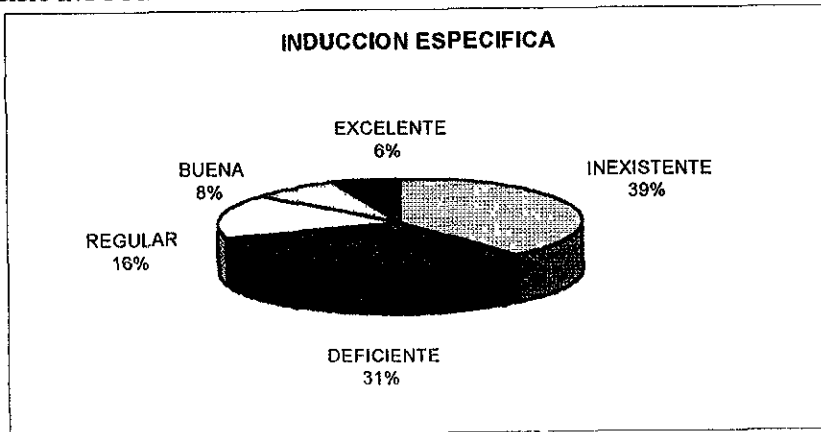
Capacitación y desarrollo :

INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA

RECIBIÓ INDUCCIÓN GENERAL EN LA EMPRESA:

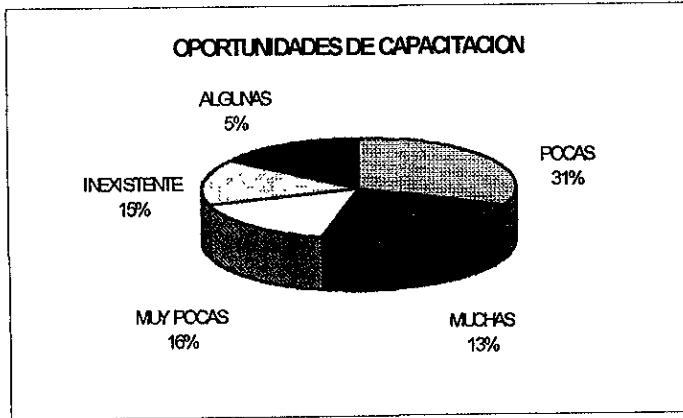


RECIBIÓ INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN LA FARMACIA :

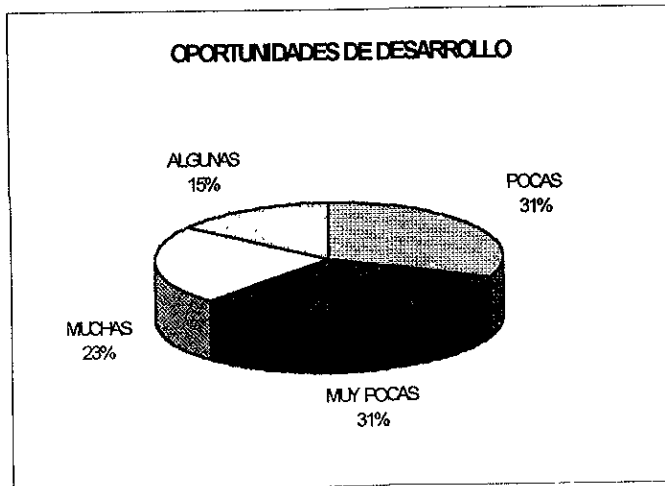


CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Oportunidades de capacitación:



Oportunidades de desarrollo:



Sueldos y prestaciones :

Los sueldos le parecen :	Las prestaciones le parecen:
69% regulares	69% regulares
15% altos	23% altas
8% muy bajos	8% muy altas
8% bajos	

Maquinas y herramientas :

Contó con el equipo y las herramientas de trabajo:

54%	siempre
46%	a veces

Seguridad e Higiene :

Limpieza en el área de trabajo:	Limpieza en baños y comedores son:
62% buenas	62% buenas
38% regulares	38% regulares

Accidentes en el trabajo:

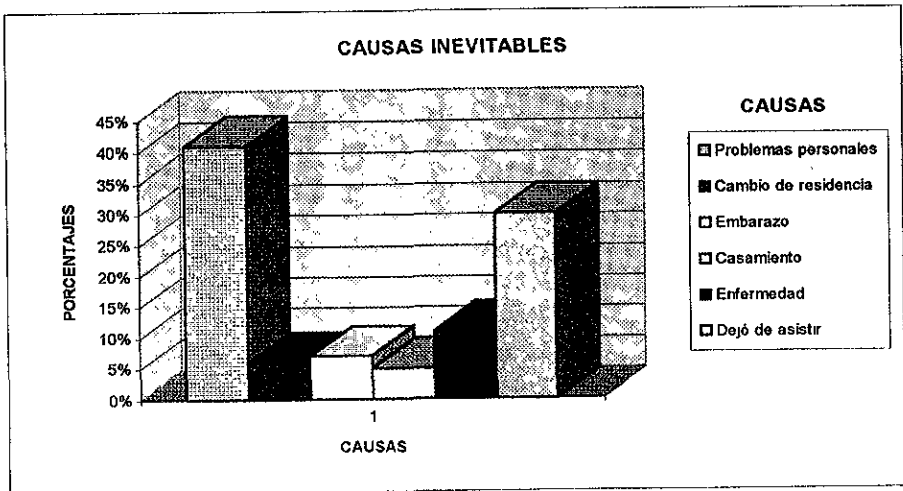
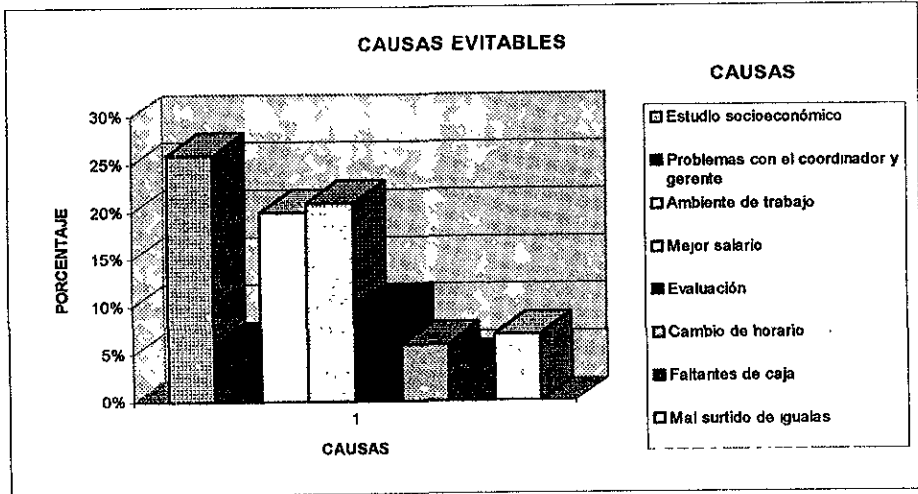
92%	No tuvo accidentes
8%	Si tuvo accidentes

Imagen de la empresa :

92%	No regresaría a Cofar
8%	Si regresaría a Cofar

Motivos de Salida :

MOTIVOS DE SALIDA



3.2.8. ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN EN COFAR

Las estadísticas mostradas, reflejaron importantes áreas de oportunidad para COFAR, la más significativa para efectos de esta tesis, fue la inducción general y específica, en estos aspectos los porcentajes en cuanto a no recibir este tipo de capacitación fueron altos, un 89% de la población entrevistada opinó que la inducción general es nula, mientras que un 70% señaló que la inducción específica es inexistente y deficiente, el 31% afirmó que es deficiente mientras que el 39% restante señaló que es inexistente, esto sin contar un 16% de personas que opinan que es regular, nos refleja para ambos tipos de inducción, falta de información en lo referente a historia, políticas, estructura, misión y valores de COFAR por un lado y por otro, desconocimiento de funciones y responsabilidades del puesto. La inexistencia de los programas de inducción general y específica demuestran la falta de compromiso para adherirse a la organización, así mismo reflejan retrocesos, desperdicios y en general baja productividad en la operación de las farmacias, ante esto, la necesidad de desarrollar y afianzar los procesos de enseñanza - aprendizaje, se hace cada vez más evidente.

La opinión de los encuestados en cuanto aceptación, colaboración y relación con compañeros también fue desfavorable, en el sentido de que un 30% opinó que la aceptación al grupo fue lenta, esto sin considerar que la relación entre ellos les pareció regular en un 46%, otro 54% de la población entrevistada afirmó que la colaboración de sus compañeros fue poca o muy poca, la relación en general que mantuvieron con ellos en el tiempo que permanecieron en la farmacia demostró ser regular. Estas estadísticas se corroboran ya que el ambiente de trabajo fue un motivo de causa evitable que alcanzó el 20%. Estos porcentajes justifican la planeación y puesta en marcha de programas de inducción y formación de equipos de trabajo que aceleren el proceso de integración, aceptación y colaboración entre los miembros de un grupo, ya que las estadísticas demuestran un desfavorable ambiente de trabajo que encadena falta de permeabilidad en los grupos y poca o nula pertenencia y pertinencia a ellos.

Importantes fueron también los datos que se obtuvieron en torno a la opinión del jefe inmediato, las preguntas más importantes para este trabajo fueron: el apoyo que recibieron por parte de su jefe inmediato un 46% opinó que nunca o a veces se les apoyó, otro 46% afirmó que a veces y nunca se les reconoció su trabajo, en cuanto a la forma de dar instrucciones un 46% señaló que es regular, en este sentido las respuestas obtenidas fueron desfavorables, ya que la mayoría de los encuestados calificó a su jefe inmediato con 7.5 en promedio, dándonos la pauta para reafirmar que los datos que se obtuvieron en cuanto a la relación con el jefe inmediato son reales.

En lo referente a capacitación y desarrollo, los encuestados en un 67% opinaron que las oportunidades de capacitación son pocas y muy pocas, en ocasiones hasta inexistentes (15%), otro 77% afirmó que las oportunidades de desarrollo son muy pocas, pocas y algunas, en este sentido la carencia de programas de carrera bien estructurados que permitan un sano desarrollo del puesto es notoria y aunque existe un programa de formación de coordinadores, este no cumple con las demandas didáctico pedagógicas que faciliten la formación, el desarrollo de habilidades y el incremento de conocimientos en el puesto.

Los motivos de salida también reflejaron datos importantes en cuanto a realización efectiva de funciones y conocimiento de procedimientos en el trabajo. Los faltantes de caja representan un 4%, este dato aunque parezca poco representativo lo importante es resaltar que aparece en las estadísticas y que son empleados de nuevo ingreso que aún no cuentan con contrato por tiempo determinado, y que posiblemente los faltantes obedecen a una falta de entrenamiento en el puesto, un 7% lo obtuvo un mal surtido de igualas, en este caso la situación es similar ya que en un mes el empleado no cuenta con la información suficiente de la operación de la farmacia, sus conocimientos son iniciales y sin capacitación adecuada son el resultado de un programa de entrenamiento en el puesto o inducción específica, que enseñe los procedimientos y manejo adecuado de las herramientas y equipos de trabajo. El abandono de trabajo, es un motivo que merece toda nuestra atención, ya que representa un 30% y del cual se ignoran las causas reales del porque el personal desiste de laborar en la organización, es decir, no se tiene los elementos para definir su trascendencia, falta conocer las causas que obligan a la persona dejar de asistir, este aspecto sólo se podrá tomar en cuenta para futuras entrevistas e

indagar con mayor claridad el motivo real del abandono, sin embargo, cabe destacar su importancia en este estudio y considerarlo como desmotivación e insatisfacción de necesidades, y/o incumplimiento de expectativas.

El estudio socioeconómico que en causas evitables representa el 26% , es un aspecto al que debe darse minucioso seguimiento, ya que un porcentaje alto representa fallas en el proceso de reclutamiento y selección, hay que recordar que este subsistema nos da la pauta para aceptar sólo aquellas personas que cubran un perfil y cuenten con una evaluación médica aceptable, ante esto el porcentaje de bajas por estudio socioeconómico debe analizarse hasta obtener las causas reales de este rubro. Cabe destacar en este punto que COFAR invierte alrededor de \$5,000.00 o más mensuales para estudios socioeconómicos, actualmente cuenta con un despacho que se encarga de ellos, es en este sentido el costo beneficio no se justifica y por supuesto no impacta positivamente en la organización. .

Por último, el porcentaje del 92% corresponde a la imagen de la empresa, es decir, al deseo del empleado de farmacia por regresar a COFAR, la cifra es alarmante, ¿por qué no regresa?, si sumamos los factores notamos que la capacitación, el desarrollo, el salario, el ambiente de trabajo, el estilo de liderazgo bien pueden ser las causas de una rotación alta, la consecuencia de esta es un porcentaje del 92% de persona que no regresaría a la empresa. Estos factores deben ser relevantes para diseñar una estrategia organizacional ya que un empleado independientemente del nivel que sea siempre buscará: Un trabajo estable, sueldo que cubra sus necesidades, oportunidades de desarrollo, un ambiente cordial, una actualización de sus conocimientos o instrucción en tareas específicas y un jefe dispuesto a motivarlo y a lograr los fines de la empresa.

3.2.9. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN EN COFAR

Después del análisis mostrado anteriormente las conclusiones a las que se llegaron son las siguientes:

1. Implementar un programa inducción general y específica para el empleado de farmacia. Este programa debe ser el inicio de un plan de capacitación en cascada diseñado para los diferentes niveles de farmacia, desde ejecutivos hasta operativos con el fin de que su impacto sea positivo y benéfico.

2. Implementar un plan de capacitación y desarrollo que facilite y justifique el ascenso en los niveles de farmacia (empleado, coordinador y gerente), este programa de capacitación debe contener por lo menos los siguientes temas:

Para empleados de farmacia:

- Atención y servicio al cliente en la farmacia
- Conocimiento del producto I
- Conocimientos en materia de salud I
- Ventas I

Para el coordinador de la farmacia:

- Atención y servicio al cliente en la farmacia
- Conocimiento del producto II
- Conocimientos en materia de salud II
- Conocimiento y operación de los sistemas en la farmacia II
- Manejo y supervisión de personal I
- Integración de equipos de trabajo I
- Liderazgo Y
- Ventas II

Para el gerente de la farmacia:

- Atención y servicio al cliente en la farmacia
- Conocimiento del producto III
- Conocimientos en materia de salud III
- Conocimiento y operación de los sistemas en la farmacia III
- Manejo y supervisión de personal II
- Integración de equipos de trabajo II
- Liderazgo II
- Integración de equipos de trabajo II

Administración de recursos humanos y materiales
Control de inventarios
Ventas III

Este plan de capacitación, debe ir ligado a una estrategia de sueldos y salarios. Para que la capacitación sea reutilizable a la empresa y al mismo trabajador, es necesario poner controles de calificación del personal, es decir, sólo aquellas personas que cumplan satisfactoriamente en los tres niveles de evaluación de la capacitación (aprendizaje, desempeño y resultados), podrá adquirir un ascenso tanto en puestos como en salarios o incentivos. Esto además de ser motivante, mantiene un deseo de superación profesional y personal, en donde, no podrá negarse el beneficio de ambas partes.

Un puesto importante, dentro de esta cadena es el gerente de zona, podríamos analizar la posibilidad de incluirlo en la carrera de avance, ya que si se cuenta con un plan de capacitación y desarrollo de esta naturaleza, la detección de talentos o personal con potencial, sería evidente y provechosa. Cabe destacar la importancia de los perfiles y descripciones de puesto, ya que estos nos dan la pauta para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes ideales contra las reales y así planear una estrategia que promueva el desarrollo del personal con potencial para desarrollarse.

Cabe mencionar, que en este plan, pueden considerarse a; proveedores, gerentes o funcionarios de alto rango, escuelas como Conalep u otras que cuenten con carreras técnicas en farmacias, que instruyan con cartas descriptivas previamente definidas y estructuradas y en general recursos didácticos que favorezcan el aprendizaje. Los laboratorios e instructores externos especializados también son una buena opción.

3. Realizar constantemente una supervisión pedagógica de los cursos o actividades de capacitación que se implementen, en cada caso. En este sentido, será necesario ya sea un seguimiento o una evaluación de resultados.

4. Reedefinir los procedimientos y políticas de reclutamiento, selección y contratación, si bien, será inevitable invertir en estudios socioeconómicos, si debe procurarse que el gasto de éste sea sólo cuando realmente las personas cumplan satisfactoriamente con los diferentes exámenes de selección.

4. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Ya se ha hablado de la importancia de la inducción general y específica y de la trascendencia económica, emotiva y productiva de la rotación, el sustento bibliográfico anteriormente citado, y las estadísticas mostradas justifican la razón de ser de la inducción en sus dos fases, es importante establecer las condiciones y procedimientos en las que se gesta dicha propuesta, sobre todo que se reconozca la individualidad y potencial de cada empleado, así como, la necesidad de encontrar la manera de lograr que las metas personales estén en armonía con los objetivos empresariales.

La reestructuración del Departamento de Selección y Capacitación dio inicio a una nueva etapa de retos en donde por supuesto el índice de rotación guarda un papel sumamente relevante. Actualmente los procedimientos de selección han cambiado substancialmente, el perfil esta claramente definido, y en las entrevistas se trabajan en base a interrogaciones que permiten descubrir el nivel educativo, habilidades y experiencias adquiridas en los últimos empleos, distancia y medios de transporte al centro de trabajo, disponibilidad de horarios, opinión acerca del trabajo que realizaría, y las condiciones dentro de las que se desempeñaría, sesgando cada vez más los aspectos que origina la rotación en COFAR.

LA PROPUESTA

La propuesta de inducción general que continuación se presenta intenta iniciar satisfactoriamente un proceso de integración, introducirlo a la empresa y darle una cordial y sincera bienvenida al Empleado de Farmacia, a través del vídeo de inducción, este le permitirá conocer:

1. La historia y antecedentes de COFAR
2. Su estructura organizacional
3. Servicios que ofrece
4. Sucursales
5. Filosofía, misión y valores.

La inducción general cumple con la parte inicial de integración, socialización e involucramiento a la empresa, sin embargo, es necesaria una segunda fase

donde la participación de facilitadores motiven el aprendizaje del empleado de farmacia para que éste se sienta seguro de su desempeño, también es importante el involucramiento directo y activo del gerente y coordinador de farmacia para que ellos continúen con esta labor, por esto se propone una tercera fase de inducción que de seguimiento y continuidad a la inducción específica en el centro de trabajo.

La propuesta de inducción específica esta enfocada bajo los principios de enseñanza interactivos que permiten aprender en un ambiente vivencial y dinámico, ya que no basta con entregarle al empleado de farmacia un manual de políticas o normas permanentes para que este memorice. La propuesta que posteriormente se presenta retoma los aspectos interactivos del entrenamiento mencionados en el capítulo 1.4.2. y esta diseñada bajo lineamientos didáctico-pedagógicos que permitan al empleado de farmacia vivenciar su aprendizaje a través de una experiencia directa en las condiciones normales de trabajo. La técnica de los 4 pasos proporcionará los conocimientos y las habilidades requeridas para el puesto de empleado de farmacia a continuación se describe su procedimiento:

TÉCNICA DE LOS CUATRO PASOS

La técnica de los 4 pasos es una metodología idónea para facilitar la tarea de la enseñanza ya que reproduce y comprueba una actividad determinada. El instructor se convierte en un supervisor y facilitador del proceso y el trabajador o capacitando en un participante activo que se involucra con las habilidades o actitudes que debe desarrollar, a través de la práctica constante de una tarea, es decir, tantas veces sea necesario, hasta dominar la habilidad de cada una de las operaciones.

La Técnica de los 4 pasos consta de cuatro etapas que serán desarrolladas posteriormente.

- Preparación
- Demostración
- Ejercitación
- Evaluación

Con esta técnica se enseña mostrando y se aprende repitiendo, es decir, consiste básicamente en que el facilitador ejecute una tarea, actividad u operación, explicando con detalle los puntos claves, el participante ejecuta la

acción hasta que se realice correctamente. Para poder desarrollar con efectividad esta técnica, será necesario contar con las siguientes ayudas materiales para la instrucción:

Hoja de descomposición de Trabajo

En este documento se describe con detalle los pasos y puntos clave de cada operación, así como también, los materiales y herramientas utilizados para realizarla. Se conoce también como Guía de Entrenamiento en el Puesto.

Equipo Necesario

Son las maquinas y herramientas que existen en la empresa y con las que se realizan las actividades descritas en la Hoja de descomposición de Trabajo.

Modelos a escala, simuladores y maquetas

Representan las operaciones reales que se llevan a cabo en los procesos productivos.

Material Didáctico

Son los medios que sirven como auxiliares en los procesos de capacitación.

PRIMER PASO “PREPARACIÓN”

Este es el inicio del proceso, consiste básicamente en sensibilizar a los participantes, brindarles confianza con la intención promover desde un inicio una actitud positiva hacia el evento. Por ello, se deberá poner atención en actitudes o comportamiento negativo, evitar en todo momento actitudes de pedantería, o de sabelotodo. En este primer paso se deberá proporcionar toda la información que requieren las actividades de entrenamiento, así mismo, es necesario explicar los detalles o puntos claves. Es importante cerciorarse de que los participantes están en condiciones físicas (auditivas, visuales y motrices) para que pueden desarrollar, comprender y ejecutar sin dificultad las operaciones señaladas en la Hoja de descomposición de Trabajo.

En resumen, el instructor (facilitador) deberá preparar a los participantes tanto física como psicológicamente, dándoles confianza, despertando su interés, tomando en cuenta sus conocimientos y creando un medio ambiente adecuado para su aprendizaje.

SEGUNDO PASO “ DEMOSTRACIÓN”

En esta etapa el instructor muestra la operación o tarea detallando cada uno de los pasos a seguir para efectuarla con precisión y señalando los puntos claves. Se recomienda lo siguiente:

- Entregar a cada participante una “Hoja de descomposición de Trabajo” que contenga la descripción de la operación a realizar.
- Ejecutar la operación prevista a un ritmo adecuado y pausado, explicando lentamente y con mucha claridad.
- Motivar a los participantes a resolver las dudas que surjan a lo largo de la demostración. Es correcto cuestionar constantemente a los participantes para que planteen sus dudas.
- Repetir el paso anterior tantas veces sea necesario, hasta que los participantes comprendan bien la operación.
- Consultar constantemente la Hoja de descomposición de trabajo con el propósito de verificar si las explicaciones y ejecuciones de la operación son correctas.

TERCER PASO “EJERCITACIÓN”

En esta etapa los participantes deberán ejecutar la tarea u operación, por ello será imprescindible que se auxilien de la Hoja de descomposición de Trabajo. En este paso el participante deberá ejecutar tantas veces sea necesario hasta llegar a dominar la operación o función descrita. El instructor deberá supervisar y felicitar cuando lo haga bien, se debe observar cuidadosamente el desempeño del capacitando al realizar la operación vigilando su correcta ejecución y observando los puntos claves

CUARTO PASO “EVALUACIÓN”

En este cuarto paso la evaluación toma un papel muy importante, este paso consiste básicamente en dejar trabajar al participante de manera independiente, ya que su grado de error es mínimo o nulo, es aquí donde debe autoevaluarse el desempeño en el área de trabajo comparando su desempeño actual con el desenvolvimiento anterior. El instructor nunca debe olvidar decir al participante

el nombre de las personas a quien puede recurrir en caso de tener alguna duda o problema en el desempeño de su trabajo..

RESUMEN DE LA TÉCNICA DE LOS 4 PASOS

1. PREPARE AL TRABAJADOR

- ⇒ Recíballo cordialmente.
- ⇒ Defina el trabajo que hará la persona.
- ⇒ Averigüe lo que conoce (con o sin experiencia).
- ⇒ Interéselo en el trabajo.
- ⇒ Colóquelo en la posición conveniente (al lado derecho de usted).

2. DEMOSTRAR EL TRABAJO

- ⇒ Explique, muestre e ilustre una a una cada paso de su trabajo.
- ⇒ Destaque cada punto clave de sus funciones ***“lo que nunca debe olvidar hacer”***.
- ⇒ Instruya clara, completa y pacientemente pero, no más de lo que el interesado pueda asimilar.

3. EJECUTAR, HACER ENSAYAR

- ⇒ Haga que la persona ejecute el trabajo. Corrígale los errores y felicítelo cuando lo haga bien.
- ⇒ En el momento de ejecutar el trabajo resáltale los puntos claves.
- ⇒ Asegúrese que ha comprendido lo enseñado.
- ⇒ Refuerce constantemente hasta estar seguro de que conoce el trabajo.

4. EVALUACIÓN, SEGUIR LA REALIZACIÓN

- ⇒ Déjelo trabajar independientemente indicándole quien puede ayudarlo en caso de dudas.
- ⇒ Controle frecuentemente y ayúdele en lo que necesite.
- ⇒ Invítelo a hacer preguntas.
- ⇒ Disminuya gradualmente ayuda y control.

El entrenamiento en el puesto o inducción específica, es tan sólo una forma que puede combatir la rotación en COFAR, no es la panacea, es mas bien una propuesta que le ofrece al individuo la oportunidad de autosuperarse. El psicólogo Frederick Herberg en repetidas ocasiones ha comentado que el individuo que puede hacer bien su trabajo se siente bien consigo mismo con

respecto al desempeño de su puesto, esta resulta ser la esencia de la satisfacción en el trabajo, contrariamente a la insatisfacción que surge de los salario, horarios, y/o condiciones físicas.

A continuación se presenta la propuesta de inducción general y específica de acuerdo a las necesidades de COFAR.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL

Datos Generales del Programa:

Dirigido a: Empleados de Farmacia de nuevo ingreso
Instructor: Departamento de Selección y Capacitación
Duración: Una hora
Nº de participantes: Mínimo 3 máximo 7 personas
Fase: Inducción
Momento de impartición: Posterior a la contratación antes de presentarse en la farmacia.

Evento	Modalidad	Lugar	Responsable	Recursos
Inducción General a la empresa	Plática	Sala de Capacitación	Depto. de Selección y Capacitación	Sala de Capacitación T.V. Vídeo Cassette Guía de Inducción General Guía de Prestaciones Guía de Horarios

CARTA DESCRIPTIVA DE LA INDUCCIÓN GENERAL

Tema	Objetivo	Contenido	Método	Puntos Claves	Material	Duración
Video de Inducción	Acelerar el proceso de integración a COFAR, a través de la proyección del video de inducción, con la finalidad de que el empleado de farmacia conozca los antecedentes, filosofía y estructura organizacional de la empresa.	Historia de la empresa Servicios que ofrece Estructura organizacional Planeación y desarrollo de Carrera en COFAR. Lo que se espera del empleado de COFAR Lo que COFAR ofrece a sus empleados Bienvenida	El instructor explicará el objetivo de la plática y proyectará el video de inducción, al termino de este, exhortará a los participantes a externar sus dudas e inquietudes, expondrá a grosso modo los aspectos del video y les dará la mas cordial bienvenida		T.V. Video Casete	25 minutos
Prestaciones	Informar al empleado sobre las prestaciones de su farmacia.	Afluencia al sindicato Pago de días festivos Días de descanso Prima dominical Dobletes e inventarios Vacaciones Prima Vacacional Aguinaldo Ropa de trabajo Seguro de Vida Fondo de Ahorro Otras dependiendo de la farmacia Horarios de la farmacia asignada	El instructor de manera personalizada leerá las prestaciones, horarios y afiliación al sindicato, verificando que haya sido comprendido cada punto.	* Horarios correctos de la farmacia asignada * Afiliación al sindicato	* Guía de prestaciones * Guía de horarios	De 10 a 20 minutos dependiendo de la farmacia que se haya asignado.

Tema	Objetivo	Contenido	Método	Puntos Claves	Material	Duración
Verificación	Repasar contenido de la guía de Inducción General, los aspectos anteriormente señalados, con la finalidad de corroborar que estos hayan sido comprendidos.	Los señalados en la guía de Inducción General.	<p>El instructor junto con el empleado de nuevo ingreso contestaran la guía de inducción general y revisarán que todo se haya comentado.</p> <p>El instructor entregará al empleado de nuevo ingreso la carta de presentación, hoja de evaluación y guía de inducción general en un sobre, dándole las últimas recomendaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Contestar la guía de inducción general * Presentarse puntual en la farmacia con su carta de presentación, bata y gáfete 	<ul style="list-style-type: none"> * Carta de presentación * Guía de inducción general * Hoja de evaluación Engrapadora * Plumas 	De 5 a 10 min. dependiendo de las dudas que existan.

INDUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA

Nombre de la persona : _____

Farmacia: _____ Fecha: _____ Fecha de ingreso: _____

Palomea el cuadro del aspecto que fue explicado:

ASPECTO	✓	OBSERVACIONES
Puesto a ocupar		
Funciones primordiales del puesto		Y las que el gerente asigne
Días de trabajo de Lunes a Domingo		Con un día de descanso
Rolar Turnos (Horarios varían)		Según necesidades de cada farmacia
Sueldo (\$1, 050.00 mensuales \$35.00 diarios)		
Premios y estímulos (permanencia y bienvenida)		
Video de Inducción Historia de la empresa Servicio que ofrece Estructura organizacional Lo que se espera del empleado de COFAR Lo que COFAR ofrece a sus empleados Bienvenida		
Tiempo de comida		30 min. fuera o dentro de la farmacia
Afiliación al sindicato		
Trabajo los 365 día del año (Trabajo en días festivos rolados. Si le toca trabajar se paga doble)		
Prestaciones: Superiores a la ley		
Prima Dominical		
Vacaciones		
Aguinaldo		
Ropa de trabajo		No tenis, mezclilla y playeras
Seguro de Vida		
Fondo de Ahorro		
Por renuncia (finiquito y fondo de ahorro, partes proporcionales de prestaciones)		
P.T.U. (Reparto de utilidades anual)		
Pagos quincenales (1era quincena desface de pago)		

FIRMA DE CONFORMIDAD DEL EMPLEADO

PROGRAMA DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Datos Generales del Programa:

Dirigido a: Empleados de Farmacia de nuevo ingreso
Instructor: Instructores especialistas en 4 ramas (Farmared, Nadrosoluciones, Normas permanentes, Ventas y Servicio)
Duración: 5 días hábiles de 6 horas cada uno.
Nº de participantes: Mínimo 3 máximo 7 personas.
Fase: Inducción
Momento de impartición: Al terminar la Inducción General

Evento	Modalidad	Lugar	Responsable	Recursos
Inducción Específica	Entrenamiento en el puesto. Simulación en farmacia, los instructores fungen como gerentes y coordinadores, de manera que simulan una farmacia.	Sala de capacitación con simulador de farmacia.	Instructores de : Farmared Invenedro Normas permanente Ventas	Simulador de Farmacia Guía de Entrenamiento en el puesto Lista final de verificación del proceso de inducción Evaluación técnica para el empleado de farmacia Formato para que el empleado de nuevo ingreso califique la inducción específica Lápices

CARTA DESCRIPTIVA DE LA INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Tema	Objetivo	Contenido	Método	Puntos Claves	Material	Duración
Presentación	Conocer a los instructores y a cada uno de los participantes.	Se debe sondear las actitudes, las habilidades y los conocimientos en el área de farmacias.	Se puede implementar cualquier técnica de presentación, binas, refranes etc. De los participantes se deberá conocer su nombre, su escolaridad, su experiencia en el ramo farmacéutico y los trabajos anteriores. Los instructores debe dar a conocer su nombre los temas que impartirán y el método de aprendizaje, es decir explicar la técnica de los 4 pasos.	Crear un encuadre adecuado. Nombre de los participantes y experiencia farmacéutica. Nombre de los instructores y temas que impartirán	Ninguno	20min.
Guía de Entrenamiento en el Puesto	El empleado de farmacia desempeñara las funciones y responsabilidades de su puesto, a través de la técnica de los cuatro pasos, esto con la finalidad de asimilar las tareas y la ejecución adecuada de las mismas, para ingresarlo de manera rápida y segura a los procedimientos de trabajo y las tareas específicas de su puesto.	Los especificados en el temario de la Guía de Entrenamiento.	Seguir paso a paso la guía de entrenamiento, de acuerdo a la técnica de los cuatro pasos. Cada instructor debe seguir las instrucciones de la guía de entrenamiento, es muy importante que se especifique en cada tema las habilidades, conocimientos ya actitudes que se van a ejercitar	No omitir ningún detalle de la guía de las observaciones que se hayan encontrado durante el entrenamiento. Después de cada tema se debe realizar una evaluación de tercera persona.	Simulador farmacia Guía de entrenamiento Lápiz	5 días de simulación en farmacia

Tema	Objetivo	Contenido	Método	Puntos Claves	Material	Duración
Verificación	Repasar a grosso modo los puntos señalados en la lista final de verificación del proceso de inducción, con la finalidad de no omitir algún punto.	Ver lista de verificación.	Conjuntamente con el empleado, los instructores repasarán los puntos señalados en la lista de verificación.	Verificar que los puntos sean comprendidos. Firmar tanto el gerente como el empleado la lista de verificación.	Lista de verificación Formato 1 Lápiz	15 minutos
Evaluación	Evaluar los aspectos teórico - técnicos de la guía de entrenamiento, con la finalidad de que hallan sido comprendidos y asimilados, así mismo, el empleado evaluará a la persona que impartió la inducción específica, para calificar el proceso de enseñanza aprendizaje durante el entrenamiento.	Reactivos del examen.	El empleado de farmacia resolverá el examen teórico de la guía de entrenamiento, posteriormente calificará la instrucción recibida.	Resolver todos los reactivos del examen.	Evaluación técnica para el empleado de farmacia Hoja de respuestas (Formato 2) Formato para que el empleado de nuevo ingreso califique la inducción específica (Formato 3)	20 minutos
Calificación	El supervisor de capacitación calificará la evaluación teórica del empleado de farmacia, de acuerdo a la hoja y cuadro de calificación anexo al presente.	Valor por pregunta y equivalencias	El supervisor de capacitación calificará la evaluación del empleado de farmacia y asignará una calificación según el cuadro de equivalencias.	Anotar en la hoja de respuesta la equivalencia correcta.	Hoja de calificación (Formato 2A) Cuadro de calificación (Formato 2B) Hoja de respuestas contestada por el empleado	15 min.

Tema	Objetivo	Contenido	Método	Puntos Claves	Material	Duración
	<p>Los instructores calificarán el formato de evaluación de la inducción impartida de acuerdo al cuadro de calificación anexo al presente.</p>	<p>Preguntas para calificar en cierto o falso</p>	<p>Los instructores asignarán una calificación de acuerdo a los totales ciertos y falsos que obtuvo, anotando el resultado final en el espacio que se asigna para ello.</p>	<p>Contar los totales (ciertos y falsos) que se obtuvieron No alterar las respuestas que el empleado escribió y anotar el resultado final en el espacio destinado para ello.</p>	<p>(Formato 2) Formato para que el empleado de nuevo ingreso califique la inducción específica (Formato 3) Cuadro de calificación (Formato 3A)</p>	<p>5 min.</p>
Farmacia	<p>Entrenar al empleado de farmacia en el Centro de Trabajo que le corresponda.</p>	<p>Los puntos anteriores de esta carta, es decir, la guía de entrenamiento en el puesto.</p>	<p>Seguir pasos la guía de entrenamiento.</p>	<p>No omitir ninguna dato de la guía de entrenamiento. El empleado de farmacia deberá portar siempre el gáfete de "ENTRENAMIENTO"</p> <p>El gáfete solo se debe quitar cuando la persona desempeña adecuadamente sus funciones.</p> <p>Someterse a evaluación de acuerdo a los formatos</p>	<p>Farmacia Guía de entrenamiento</p>	<p>1 o 2 días dependiendo del grado de aprendizaje y habilidades del empleado de farmacia</p>

Tema	Objetivo	Contenido	Método	Puntos Claves	Material	Duración
Envío	<p>El Gerente de Farmacia enviará la hoja de respuesta del examen teórico y el formato de evaluación para quien impartió el entrenamiento al Departamento de Selección y Capacitación una vez que el empleado de nuevo ingreso halla concluido su entrenamiento.</p>		<p>Se enviará los formatos por la valija en el procedimiento acostumbrado para tal efecto</p>	<p>Enviar al Departamento correspondiente, inmediatamente después de haber concluido el entrenamiento.</p>	<p>Lista de verificación en el proceso de inducción (Formato 1) Formato de evaluación para que el empleado de nuevo ingreso califique la inducción (Formato 3) Sobre</p>	

FORMATO 1

INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA

**LISTA FINAL DE VERIFICACIÓN EN
EL PROCESO DE INDUCCIÓN**

Nombre del empleado: _____

Farmacia : _____ Fecha de ingreso: _____

Período de capacitación: _____

Instrucciones:

Conjuntamente con el empleado de nuevo ingreso los instructores o el gerente que realizó la inducción en la farmacia y simulador repasarán los siguientes aspectos.

Marque con una X el cuadro ubicado en el extremo derecho de la hoja los puntos que hayan sido explicados y comprendidos:

No.	ACTIVIDAD	Marque
1.	Bienvenida a la Farmacia	
2.	Recorrido por la Farmacia	
3.	Explicación sobre:	
	Sólo Farmacias Nosarco y Dios Centro	
a)	Ubicación del reloj checador, tarjeta de tiempo, tarjetero	
b)	Como marcar la entrada y la salida	
c)	Normas para el uso de tarjeta:	
d)	Importancia de conservar la tarjeta en su sitio	
e)	Reportar cualquier error al marcar la tarjeta	
f)	Prohibido marcar la tarjeta de otra persona	
	Todas las Farmacias	
a)	Horario de trabajo	
b)	Horario de comida	
c)	Que hacer en caso de accidente	
d)	Tableros y boletines	
e)	Donde conseguir herramienta	
4.	Comentar otras condiciones de trabajo:	
a)	Pago de salarios	

b)	Tiempo extra y forma de computarlo	
c)	Incentivos	
d)	Pago de días festivos	
e)	Día y método de pago de salario	
f)	Pago de vacaciones	
g)	A quien y como avisar en caso de ausencia	
h)	Necesidad de reportar las faltas	
i)	Efecto de faltas no justificadas	
j)	Accidentes y enfermedades	
k)	Reglas y/o normas de seguridad	
l)	Limpieza y orden en el área de trabajo	
m)	Veda de juegos, riñas, robos, rifas u otro	
n)	Aseo personal	
o)	Prohibición de bebidas tóxicas y estimulantes	
5.	Colocar al nuevo trabajador en su trabajo:	
a)	Funciones y responsabilidades de la Farmacia	
b)	Servicios que ofrece	
c)	Relación del trabajo con otras Farmacias	
d)	Funciones y responsabilidades del puesto	
e)	Tipo de periodo de prueba	
f)	Actitud Positiva (evaluación de AP)	
g)	Normas de trabajo	
h)	Procedimientos y métodos de trabajo	
i)	Objetivos y metas de la Farmacia	
j)	Clientes y proveedores más importantes	
6.	En cada una de las funciones enseñadas Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento:	
a)	Preparar y orientar	
b)	Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad)	
c)	Evaluar el desempeño	
d)	Inspeccionar continuamente	

EMPLEADO DE FARMACIA

INSTRUCTOR Y/O GERENTE
DE FARMACIA

FORMATO 2

**INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL PUESTO
EVALUACIÓN TÉCNICA PARA EL EMPLEADO DE FARMACIA
HOJA DE RESPUESTA**

Nombre del empleado: _____
 Farmacia: _____ Fecha: _____
 Fecha de Ingreso: _____ Calificación: _____

Selecciona con una X el paréntesis que corresponda a la respuesta correcta:

1.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
2.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
3.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
4.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
5.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
6.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
7.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
8.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
9.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
10.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>
11.	a)	<input type="checkbox"/>	b)	<input type="checkbox"/>	c)	<input type="checkbox"/>	d)	<input type="checkbox"/>

Completa los siguientes enunciados:

12. La exhibición de los productos en góndola central, deberá iniciar de lado _____ en la parte _____ y terminar en el lado _____ en la parte _____.

13. Los productos que se encuentran en la charola superior deberán colocarse por: _____, acomodarse por familia y _____, de la presentación más _____ a la más _____, de _____ a _____ y de _____ hacia _____ de modo que sean fáciles de _____.

14. En la charola inferior se colocan productos de menor _____.

15. A los productos de precio normal se les deberá colocar la etiqueta de _____.

16. A los productos de precio de Oferta se les deberá colocar una _____.

17. Escribe una frase para atender a un cliente en el mostrador o área de autoservicio:

INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL PUESTO EVALUACIÓN TÉCNICA PARA EL EMPLEADO DE FARMACIA CUADERNO DE TRABAJO

1. ¿ Cuáles son las responsabilidades del empleado de farmacia ?
 - a) Atender con Actitud Positiva y un trato amable al cliente, cuidar su arreglo personal, portar la bata y gáfete, además de marcar con una tarjeta la hora de entrada y salida, al trabajo y en la comida.
 - b) Cuidar la presentación y el aseo personal
 - c) Atender al cliente de acuerdo al Enfoque Profesional de la Salud
 - d) Las que marque la Norma Permanente de Operación de Farmacias

2. La limpieza en la farmacia es importante ¿ por qué ?
 - a) Se ve bien
 - b) Así lo marca la norma
 - c) Es parte de la imagen de la farmacia y de COFAR
 - d) Porque lo señalan los inspectores de seguridad e higiene

3. La cabecera es la góndola más importante ¿ por qué ?
 - a) Esta situada en los pasillos de mayor afluencia de clientes
 - b) Tiene muchos productos
 - c) Están bien colocados los medicamentos
 - d) Tiene flecha indicadora de ofertas

4. En la cabecera de productos farmacéuticos se deben colocar:
 - a) Productos farmacéuticos
 - b) Productos de perfumería
 - c) Productos psicotrópicos
 - d) Productos de tocador

5. ¿ Qué aspectos se deben tomar en cuenta para abastecer la mercancía en la bodega ?
 - a) Revisar la caducidad y estado de la mercancía, además de estibarla en su correspondiente tarima, cuidando que no se caiga.
 - b) Que las cajas estén abiertas
 - c) No llevar un conteo efectivo de las cajas que entran en la bodega
 - d) Dejar entrar a los proveedores para que vean la mercancía que tiene la farmacia

6. ¿ Qué datos debe contener la etiqueta ?
 - a) Precio del producto, y la tecla a la cual corresponde en la máquina registradora
 - b) La fecha de caducidad
 - c) La fecha de elaboración del producto
 - d) El precio anterior al actual

7. ¿ En qué parte del producto debe ir colocada la etiqueta ?
- En el frente del producto del lado superior derecho
 - En la tapa del producto
 - Atrás del producto
 - En el frente del producto en la parte inferior
8. Si una receta va hacer entregada en el domicilio, ¿qué se debe preguntar ?
- Nombre, administración y presentación del medicamento, nombre de la persona, dirección de entrega y monto del billete con que van a pagar.
 - Dirección de entrega
 - Nombre de la persona que consumirá el medicamento
 - Monto del billete con que van a pagar
9. Según el Enfoque Profesional de la Salud debemos:
- Recetar al cliente
 - Recordar, Advertir y Recomendar
 - Surtir la receta en su domicilio
 - Atenderlo con cortesía
10. ¿ Quiénes pueden despachar los productos psicotrópicos ?
- El gerente de la farmacia
 - Sólo personal autorizado y con receta médica
 - El Gerente de Zona
 - Los empleados de farmacia
11. ¿ Cuáles son las actividades básicas para operar la máquina registradora ?
- Encender el equipo
 - Registrar la mercancía vendida además de efectuar cancelaciones y devoluciones llamando siempre al coordinador en turno.
 - Realizar arqueos y retiros sólo
 - Hacer el cierre de día y de turno

FORMATO 2 A

INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL PUESTO
EVALUACIÓN TÉCNICA PARA EL EMPLEADO DE FARMACIA
HOJA DE CALIFICACIÓN

1.	a)	X	b)		c)		d)	
2.	a)		b)		c)	X	d)	
3.	a)	X	b)		c)		d)	
4.	a)	X	b)		c)		d)	
5.	a)	X	b)		c)		d)	
6.	a)	X	b)		c)		d)	
7.	a)	X	b)		c)		d)	
8.	a)	X	b)		c)		d)	
9.	a)		b)	X	c)		d)	
10.	a)		b)	X	c)		d)	
11.	a)		b)	X	c)		d)	

Completa los siguientes enunciados:

12. La exhibición de los productos en góndola central, deberá iniciar de lado izquierdo en la parte superior y terminar en el lado derecho en la parte inferior.

13. Los productos que se encuentran en la charola superior deberán colocarse por: tamaño, acomodarse por familia y marca, de la presentación más grande de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo de modo que sean fáciles de tomar.

14. En la charola inferior se colocan productos de menor desplazamiento.

15. A los productos de precio normal se les deberá colocar la etiqueta de invenadro.

16. A los productos de precio de Oferta se les deberá colocar una flecha indicadora de oferta.

17. Escribe una frase para atender a un cliente en el mostrador o área de autoservicio:

Buenos Días/ Tardes / Noches en que le puedo ayudar / servir

Buenos Días/ Tardes / Noches ya lo atienden

Bienvenido que es lo que usted necesita

Otras

FORMATO 2 B

**INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL PUESTO
EVALUACIÓN TÉCNICA PARA EL EMPLEADO DE FARMACIA**

CUADRO DE CALIFICACIÓN

No. de pregunta	Valor de la pregunta
1.	1 punto
2.	1 punto
3.	1 punto
4.	1 punto
5.	1 punto
6.	1 punto
7.	1 punto
8.	1 punto
9.	1 punto
10.	1 punto
11.	1 punto
12.	2 puntos
13.	3 puntos
14.	1 punto
15.	1 punto
16.	1 punto
17.	1 punto
TOTAL	20 PUNTOS

EQUIVALENCIAS:

Aciertos	Calificación	Descripción
20 puntos	10	Excelente, aprendió bien y recibió una muy buena inducción
De 18 a 19 puntos	9	Muy buena, hay que reforzar sólo algunos detalles de la inducción
De 15 a 17 puntos	8	Buena, puede repasar con más amplitud y claridad la inducción
De 11 a 14 puntos	7	Regular, debe repasar con mayor amplitud las funciones del puesto y los puntos generales de la inducción, así como verificar que la persona este aprendiendo
Menos de 11 puntos	0	La inducción debe repetirse hasta que la persona aprenda a desempeñar las funciones del puesto correctamente y conozca y aplique las normas, responsabilidades y políticas del puesto y de la farmacia

FORMATO 3

**FORMATO PARA QUE EL EMPLEADO DE NUEVO INGRESO
CALIFIQUE LA INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

Nombre de la persona que le dio la inducción: _____

Farmacia: _____

Fecha: _____

Fecha de ingreso: _____

Calificación: _____

Marque con una X el cuadro que corresponda, según su vivencia en la farmacia:

	PREGUNTAS	CIERTO	FALSO
1.	Me hicieron sentir bienvenido		
2.	Me presentaron a los demás compañeros del turno		
3.	Mi jefe me puso atención y me dio la bienvenida		
4.	Mi inducción pareció estar bien planificada		
5.	Los beneficios de la compañía me fueron explicados desde el 1er día		
6.	Realice junto con el gerente de la farmacia un recorrido		
7.	Aprendí sobre la historia de la farmacia		
8.	El gerente de la farmacia revisó junto conmigo las funciones y responsabilidades del puesto		
9.	Se me hizo una asignación específica del trabajo junto con las instrucciones o la capacitación precisas		
10.	Tuve la oportunidad de hacer preguntas		
11.	Las políticas de nómina y/o documentos se me dieron a conocer el primer día		
12.	Me hicieron sentir parte del grupo		
	TOTALES		

**CUADRO DE CALIFICACIÓN
PARA EVALUAR AL INSTRUCTOR DE LA
INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

NO. DE ACIERTOS	DESCRIPCIÓN
13 aciertos:	El instructor cumplió con su objetivo
De 12 a 11 aciertos:	El instructor necesita afinar puntos claves de la guía de entrenamiento
De 10 a 9 aciertos:	El instructor deberá asistir nuevamente al curso de entrenamiento en el puesto impartido por el Depto. de Capacitación y Desarrollo

**GUÍA DE ENTRENAMIENTO
INDUCCIÓN ESPECÍFICA
PARA EL PUESTO DE EMPLEADO DE FARMACIA**

Selección y Capacitación

TEMARIO

1. Bienvenido a la farmacia
2. Recorrido por la farmacia
3. Nuestra farmacia
4. Responsabilidades del empleado de farmacia
 - 4.1. Aspecto personal
 - 4.2. Horarios de trabajo
 - 4.3. Vacaciones, descansos, faltas o incapacidades
 - 4.4. Tipo de periodo de prueba
 - 4.5. Información específica sobre el salario, compensaciones e incentivos
 - 4.6. Procedimientos de evaluación de desempeño
 - 4.7. Respeto a las Normas Permanentes
5. Funciones del empleado de farmacia
 - 5.1. Limpieza de la farmacia
 - 5.2. Abastecimiento de mercancía en el piso de venta
 - 5.3. Abastecimiento de mercancía en la bodega
 - 5.4. Etiquetado de medicamentos y otros artículos
 - 5.5. Labor de venta en mostrador y/o área de autoservicio
 - 5.6. Actualización de precios, ofertas y promociones
 - 5.7. Participación de Inventarios
 - 5.8. Operar la máquina registradora

OBJETIVO

Al término del entrenamiento, el empleado de farmacia desempeñará las funciones y responsabilidades de su puesto, a través, de la técnica de los 4 pasos, esto con la finalidad de asimilar las tareas y la ejecución adecuada de las mismas, para ingresarlo de manera rápida y segura a los procedimientos de trabajo y a las tareas específicas de su puesto.

INSTRUCTIVO

La inducción específica consiste en proporcionar un entrenamiento al empleado de farmacia en las actividades y funciones propias de su SIEMPRE DESDE SU LUGAR DE TRABAJO.

El entrenamiento en el puesto se lleva a cabo, mediante una Guía de Entrenamiento funciones, como la que se presenta. Para aplicar una guía de entrenamiento en el será necesario seguir en cada punto la técnica de los 4 pasos, la cual consiste en lo

1. EJECUTAR

El instructor ejecutará y explicará la tarea a realiza.



3. SUPERVISAR

El empleado de farmacia desempeñará la actividad o función y se supervisará que la ejecución haya sido realizada correctamente.



4. EJERCITAR

El empleado de farmacia ejercitará las actividades hasta que alcance a dominarlas y las realice con un mínimo de error.



2. OBSERVAR

El empleado de farmacia de nuevo ingreso observará cuidadosamente al instructor en cada una de las actividades que este realice.

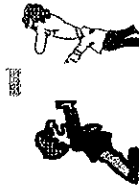


REGLAS DE RETROALIMENTACIÓN

Como reglas de retroalimentación es muy importante que al término de cada actividad:

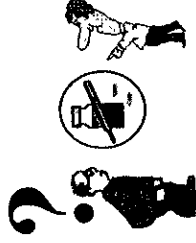
REPASE

Junto con el empleado de farmacia las tareas ,
 haciéndole las observaciones pertinentes.

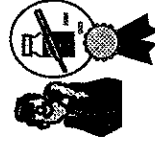


VERIFIQUE

Que el empleado de farmacia realice bien
 las actividades, sino lo hace, será necesario
 repasar con él las dudas que existan.



De que el empleado de farmacia
 entienda claramente los deberes
 y responsabilidades específicas del
 puesto.



RECOMENDACIONES

- ☺ Sea puntual
- ☺ Proporcione una visión en conjunto de lo que se realizará en el día
 - ☺ Ponga ejemplos
 - ☺ Dedique el mayor tiempo
- ☺ Trate de evitar en la medida de lo posible las interrupciones
 - ☺ Responda a todas sus preguntas
 - ☺ Felicítelo después de haber realizado alguna actividad

GUÍA DE ENTRENAMIENTO
INDUCCIÓN ESPECÍFICA PARA EL EMPLEADO DE FARMACIA

NOMBRE DE LA FASE	DESARROLLO DE LA FASE	PUNTOS CLAVES	LO HIZO	NO LO HIZO	OBSERVACIONES
1. Bienvenida a la Farmacia.	Palabras de bienvenida y presentación formal con sus compañeros de turno.	Todos darán la bienvenida y se presentarán diciendo su antigüedad en la empresa.			
2. Recorrido por la Farmacia	El Gerente de la Farmacia mostrará al empleado de nuevo ingreso las áreas con que cuenta la farmacia, explicando con claridad las actividades que se efectúan en cada una ellas.	Nombre de los pasillos de patente, perfumería, lácteos, otros. Áreas restringidas Salidas de emergencia Rutas de evacuación Checador Zonas de alto riesgo			
3. Nuestra Farmacia	Explicar la función y objetivo de la farmacia, así como, la forma en que contribuye a los logros de COFAR. 3.1. Proveedores importantes 3.2. Productos que ofrece 3.3. Servicios que ofrece 3.4. Función de ventas 3.5. Tipos de clientes	Detallar y explicar de forma clara: Principal proveedor Nadro Medicina de Patente, psicotrópicos, artículos de belleza y de perfumería. Enfoque Profesional de la Salud Ventas directa, a domicilio y ventas iguala Bancos, y otras instituciones			Preparaciones solo en las farmacias de Nosarco y Dios Centro Especificar de acuerdo a farmacia
4. Responsabilidades del empleado de farmacia	El Gerente de la farmacia explicará claramente las responsabilidades, así como, los aspectos laborales del trabajador. 4.1 Aspecto Personal	La "Actitud Positiva" (AP), el trato amable y el servicio son responsabilidad de todos los empleados de COFAR hacia sus clientes. Vestido y aseo personal , portar bata y gásete. (el uso de mezcilla queda estrictamente prohibido)			

NOMBRE DE LA FASE	DESARROLLO DE LA FASE	PUNTOS CLAVES	LO HIZO	NO LO HIZO	OBSERVACIONES
	4.2. Horarios de Trabajo 4.3. Vacaciones, descansos, faltas e incapacidades. 4.4. Tipo de periodo de prueba 4.5. Información específica sobre el salario, compensaciones e incentivos 4.6 Procedimientos de evaluación y desempeño 4.7. Respeto a las Normas Permanentes	Marcar con una tarjeta la hora de entrada y salida al trabajo y en la comida. Explicación del procedimiento en caso de accidente. El periodo de prueba comprende de 30 días . Momento en que se efectúan las percepciones y deducciones Evaluación cada 6 mese de AP "Actitud Positiva" Normas disciplinarias y de operación de la farmacia Enfoque Profesional de la Salud			
5. Funciones del empleado de farmacia	5.1 Limpieza de la farmacia 5.2 Abastecimiento de mercancías en el piso de venta 5.3 Abastecimiento de productos en la bodega 5.4 Etiquetado de medicamentos y otros productos 5.5 Labor de venta en mostrador y área de autocuidado 5.6 Actualización de precios, clientes y promociones 5.7 Participación en inventarios 5.8 Operar la máquina registradora	Ver cada función por separado.			
5.1. Limpieza de la farmacia	Limpieza de cada una de las áreas de la farmacia, así como, de los productos, anaqueles, góndolas etc. 5.1.1 Cristales 5.1.2. Piso de venta y mostrador limpio y desalojado.	Importancia de la Imagen ante los clientes Cuidar que no estén chomeados, llenos de polvo, o con restos de diurex.			

NOMBRE DE LA FASE	DESARROLLO DE LA FASE	PUNTOS CLAVES	LO HIZO	NO LO HIZO	OBSERVACIONES
	5.1.3. Góndolas, muebles de populares y anaqueles.	Que no estén con polvo, que no tengan restos de etiquetas o residuos de algún producto, que no haya envases o cajas			
	5.1.4. Higiene Personal	Todos con bata limpia y bien planchada.			
	5.1.5. Area de Caja	Boises para empaque ordenadas, área limpia y desaljadada.			
5.2. Abastecimiento de mercancia en el piso de venta.	Orden adecuado de la mercancia en base a las características propias del local.	El acomodo de la mercancia debe realizarse por familias de productos (Ver Norma 24C-6 Orden y Acomodo)			
	PISO DE VENTA				
	GÓNDOLA CENTRAL				
	Exhibición de los productos en góndola central, deberá iniciar de lado izquierdo en la parte superior y terminar en el lado derecho en la parte inferior.	El acomodo de los productos se realiza en las charolas colocadas en los diferentes niveles.			
	5.2.1. Charola Superior	Colocar los productos por tamaño y que sean líderes en el mercado.			
	Acomodar los productos por familia y marca, de la presentación más pequeña a la más grande, de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.	Cuidar el contraste de los colores de los productos.			
	5.2.2. Charola inferior	Colocar productos de menor desplazamiento o características físicas propias del producto.			

NOMBRE DE LA FASE	DESARROLLO DE LA FASE	PUNTOS CLAVES	LO HIZO	NO LO HIZO	OBSERVACIONES
5.2.3. Gancho	Colocar productos que requieren ahí su acomodo.	Recordar: Por familia y marca de la presentación más pequeña a la más grande, de izq. a der. y de arriba hacia abajo.			
Productos de Precio Normal	Cumplir con los puntos anteriores y colocar la etiqueta de INVENADRO .	Cuidar imagen, limpieza y frenteo.			
Productos de Precio de Oferta	Cumplir con los puntos anteriores y colocar una Flecha Indicadora de Oferta.	Abarcar todas las charolas en las que el producto este colocado.			
CABECERA	Cumplir con los siguientes elementos:	Es la góndola más importante porque esta situada en los pasillos de mayor afluencia de clientes.			
* Productos con atractivas ofertas.					
* Dar frenteo en los 3 lados de la charola					
* Exhibir de 2 a 3 productos		Nunca uno sólo			
* Interrelacionar los productos, exhibir los que sean afines.		Cumplir con el acomodo de la presentación más pequeña a la más grande de izq. a der. de arriba hacia abajo.			
Cuadrar de forma horizontal	Colocar indicador de oferta en forma uniforme de arriba hacia abajo.				
CABECERA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	Colocar etiqueta de INVENADRO .	Acomodar por charola de la presentación más pequeña a la más grande de izq. a der.			
Se colocan productos farmacéuticos populares y éticos.		Cuadrar de forma horizontal y vertical			
Acomodar con similitud en su aplicación y remedio, por familia, vitamínicos, antipiréticos, etc		No olvidar colocar la etiqueta INVENADRO e indicador de ofertas.			

NOMBRE DE LA FASE	DESARROLLO DE LA FASE	PUNTOS CLAVES	LO HIZO	NO LO HIZO	OBSERVACIONES
	<p>En la primer charola los más vendibles y pequeños. Colocar frente a los productos en 3 lados de la charola.</p>	<p>EN TODOS LOS CASOS CUIDAR LA CADUCIDAD DE LOS PRODUCTOS.</p>			
<p>5.3. Abastecimiento de mercancía en la bodega</p>	<p>Para abastecer la mercancía en la bodega se deberán cuidar los siguientes aspectos: 1. Revisar la caducidad y estado de la mercancía. 2. Estibarla en su correspondiente tarima, cuidando que no se caiga. 3. Identificar la mercancía no apta para venta.</p>	<p>No aceptar mercancía deteriorada o cuya fecha de caducidad ha sido rebasada. Revisar sin excepción toda la mercancía que entra a la farmacia.</p>			
<p>5.4 Etiquetado del medicamento y otros productos.</p>	<p>La etiqueta deberá contener los siguientes datos: 1. Precio del producto. 2. La tecla a la cual corresponde el productos en el punto de venta. La etiqueta debe ir colocada en el frente del producto del lado superior derecho.</p>	<p>Colocar la etiqueta de frente al producto del lado superior derecho fiscal y el precio actualizado. CUIDAR LAS VIGENCIAS DE LAS PROMOCIONES Y/O OFERTAS.</p>			
<p>5.5. Labor de venta en mostrador y/o área de autoservicio</p>	<p>Atender y dar servicio al cliente personal o telefónicamente con amabilidad, cortesía y sencillez. Surtir recetas y hacer la entrega a domicilio.</p>	<p>Frases de cortesía: Le atiende con gusto En que lo puedo ayudar Si la receta es surtida telefónicamente y va hacer entregada a domicilio se deberá preguntar: * Nombre, administración y presentación de los medicamentos</p>			

NOMBRE DE LA FASE	DESARROLLO DE LA FASE	PUNTOS CLAVES	LO HIZO	NO LO HIZO	OBSERVACIONES
		* Nombre de la persona. * Dirección de entrega (con referencias de la ubicación para no demorar la entrega). * Monto del billete con que van a pagar, para llevar el cambio exacto. Recordar, Advertir, Recomendar Ver ejemplos del Enfoque Profesional.			
5.6 Actualización de precios, ofertas y promociones	Enfoque Profesional de la Salud Venta de psicotrópicos	Sólo los despacha personal autorizado y con receta médica. Nunca deben recomendarse.			
5.6 Actualización de precios, ofertas y promociones	Revisar etiquetas, ofertas y promociones de acuerdo a las Normas Permanentes.	Preciadores en buen estado vigentes y con la descripción del producto. Actualización de acuerdo a los listados correspondientes de PROFECO.			
5.7 Participación en inventarios	Operar trimestralmente la toma de inventario Físico, mediante el conteo, estado físico y revisión de los precios de mercancía, para generar reportes de faltantes y sobrantes.				
5.8. Operar la máquina registradora	5.8.1. Registro de la mercancía vendida de acuerdo a: 5.8.1.1. Dinero en efectivo 5.8.1.2. Crédito 5.8.1.3. Documentos 5.8.2. Registrar cancelaciones 5.8.2.1. Parciales; cuando aún no se termina la venta.	M.N. y M.E. (Nacional y Extranjera) Ventas Iguala Vales de despensa, baucher Llamar al coordinador en turno.			

NOMBRE DE LA FASE	DESARROLLO DE LA FASE	PUNTOS CLAVES	LO HIZO	NO LO HIZO	OBSERVACIONES
	5.8.2.2. Totales; cuando se cancela toda la venta.				
	5.8.3. Registrar devoluciones	Llamar al coordinador en turno			
	5.8.3.1. Normales pagadas con dinero en efectivo.				
	5.8.3.2. A crédito pagadas como ventas iguales.				

CONCLUSIONES

Las conclusiones que a continuación se presentan están divididas en tres: rubros; teoría de rotación e inducción, práctica en COFAR y aportaciones al quehacer pedagógico, esto con el fin de relacionar los aspectos que intervienen en el diseño y elaboración de una propuesta pedagógica al alto índice de rotación en COFAR.

Teoría de rotación e inducción

1. La rotación es un problema difícil y costoso, que acosa a las organizaciones, su solución requiere de métodos efectivos a las necesidades de cada empresa. En este sentido esta tesis en el capítulo dos, establece ciertos procedimientos básicos que pueden construir o formar parte de una metodología específica para cada organización, tomando en cuenta, el objetivo de la inducción y de la capacitación que la dirección de la empresa establezca.

La teoría de la rotación y de la inducción podrán ser aplicadas con un estudio previo de los objetivos informativos, formativos y financieros, estructura organizacional y necesidades de la misma, de ésta forma se manifiesta la concordancia entre la metodología de la inducción y la realidad de la empresa, sólo así, se da paso a la aplicación de las teorías y evolución práctica de los conceptos, porque en ellos participan seres humanos en entidades sistemáticas que se retroalimentan e influyen en la conceptualización de las mismas.

2. La rotación es un fenómeno en el que la capacitación debe participar activamente y su impacto será mayúsculo si la dirección de la empresa está convencida de ello. La capacitación en cualquier nivel que se manifieste es una estrategia pedagógica que *“contribuye”* a la permanencia de los empleados en las organizaciones, es decir, a mejorar la permeabilidad y cohesión de los grupos de trabajo.

La capacitación y las empresa son entes vivos a los que hay que retroalimentar e inyectar energía para que puedan transformar y obtener resultados benéficos. La relación entre capacitación empresa se afianza cuando existe una concordancia entre los objetivos, los procedimientos, los recursos, el presupuesto, la estructura, las políticas de capacitación y las de la empresa.

3. La rotación se presenta de diferentes formas, en algunas empresas puede ser una solución y en otras un problema. Puede ser una solución cuando la actividad específica de la empresa requiere cierto grado de rotación por los procesos que realiza o por la materia prima que requiere, un ejemplo puede ser una empresa que manipule químicos peligrosos, tal vez a la empresa en este caso le convenga tener rotación de personal, puesto que la manipulación de químicos puede ocasionar serios daños a la salud, la rotación entonces se vuelve menos costosa en comparación del pago de incapacidades, riesgos de trabajo, o enfermedades profesionales que dañen de por vida la salud de una persona por una constante y duradera relación con los químicos. En este ejemplo, la capacitación sigue estando presente y se le dará peso a las descripciones de puesto, políticas de la empresa y reglamentos laborales, tal vez existan criterios en cuanto a reingresos después de cierto periodo, de esta forma la inversión de capacitación no se pierde y la salud del trabajador tampoco. Para poder definir si la rotación es un problema o una solución hay que considerar el tipo de trabajo que se realiza, la materia prima, los métodos de trabajo, las políticas de recursos humanos, los puestos de trabajo (carrera dentro de la organización), las áreas de conocimiento que se deban aprender o habilitar, la dificultad del trabajo, el costo del remplazo y hasta el tipo de cliente.

Recordemos que la rotación es un fenómeno que implica; tiempo, métodos, recursos, políticas, liderazgo, personalidad y pueden considerarse factores negativos o positivos en el comportamiento organizacional.

4. En el caso específico de COFAR, la rotación es costosa de acuerdo a lo siguiente;

COSTOS DE LA ROTACIÓN DE UN EMPLEADO DE FARMACIA

$$\text{A) Costo de separación} + \text{B) Costo de sustitución} = \text{C) Costo de Rotación}$$

A) Costos de separación:

1. Entrevista de Salida:

Costo de sueldo y prestaciones del entrevistador y el empleado que sale, por día = \$96.00 + 41.00 = \$137.00

2. Actividades administrativas y de registro= \$30.00

A) COSTO DE SEPARACIÓN: \$137.00 + 30.00 = \$167.00

B) Costo de Sustitución:

1. Anuncios de plaza libre= \$ 2, 500.00 / 30 (número de aspirantes promedio que llegan por el anuncio) = \$ 83.00
2. Funciones administrativas previas a la contratación y actividades de registro= \$50.00
3. Entrevista de selección \$ 42.00
4. Pruebas de contratación= \$ 30.00

B) COSTOS DE SUSTITUCIÓN 83 + 50.00 + 42.00 + 30.00 = \$ 205.00

C) COSTO DE ROTACIÓN = A) 167+ B) 205 =

C) \$372.00

Si esta cifra la multiplicamos por el número de entrevistas de salida realizadas en el análisis de la rotación del capítulo tres, el resultado es el siguiente:

COSTO DE ROTACIÓN = 372 X 43 = 15, 996.00

¿Cree usted, que este número alarmaría o al menos pondría a pensar algún funcionario de cualquier empresa sobre las medidas para reducir este costo ?

Hay que considerar en el caso concreto de COFAR, que todas las personas que renuncian en Oficinas Generales se les aplica la entrevista de salida, sin embargo, hay un número de personas que no llegan hacerlo, por lo tanto la causa de su renuncia y la cuantificación de ese gasto se desconoce.

5. Cuando la rotación se concibe como un problema se tiene como alternativa la implantación de una estrategia organizacional que consiste en el diseño y puesta en marcha de los siguientes programas:

- Programas de capacitación acordes a las áreas de conocimientos, actitudes y habilidades que se necesiten aprender para todos los puestos de la empresa, ya que el esfuerzo de entrenar a un sólo nivel no repercute sino encuentra eco en los niveles más altos. La metodología de la capacitación y los

elementos con que se cuentan para darla son esenciales para tener un impacto positivo en la organización y esto sólo se puede lograr cuando la capacitación sea práctica y totalmente vivencial, recordemos que el adulto aprende de sus experiencias, lo teórico es importante pero se les debe enseñar a aterrizar los conceptos.

- Programas motivacionales en donde se retribuya y/o reconozca el buen desempeño del trabajador, no sólo la opinión del jefe cuenta, hay que considerar que las evaluaciones de desempeño llevan consigo subjetividad, en este sentido es recomendable, evaluaciones de terceras personas auditor, inspector u supervisor de capacitación y autoevaluaciones, para validar el desempeño hay que tomar en cuenta los tres puntos de vista. Aquí se puede recurrir al buzón de sugerencias de la empresa, éste nos ayuda a evaluar algunos puestos y áreas.
- Planes de vida y carrera dan la pauta para atender a las necesidades de superación personal de los trabajadores, la autorealización se encuentra como una necesidad propia del ser humano.
- Programas de ajustes de salario e incentivos de acuerdo al nivel que han obtenido en las capacitaciones aprobadas.
- Paquetes de prestaciones atractivos a los trabajadores de cualquier nivel, son innumerables los acuerdos o convenios a los que se puede llegar con otras instituciones y en donde los beneficiarios serían la empresa y el trabajador.
- Programas de cultura organizacional en donde se afiancen los valores de servicio, honestidad, justicia, liderazgo, participación, solución de problemas, compromiso, eficiencia, estos valores no son exclusivos de una empresa sino también lo son de una nación.
- Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación, perfectamente definidos y estudiados de acuerdo a cada nivel o categorías de puestos. La rotación de personal se reduce si se cuenta con descripciones y perfiles de puesto actualizados, criterios de evaluación en la selección de candidatos y apego a las normas, políticas o reglamentos de la empresa

Todos estos programas contribuyen a formar parte de una estrategia organizacional que vaya mas allá de implementar soluciones a través de un proceso instruccional.

6. La inducción general y específica son procesos que conjuntamente representan el Primer nivel de la capacitación; la planeación, la organización, la ejecución y la evaluaciones en cada una deben ser diferentes, con metodología, recursos y objetivos propios, pero con resultados que retroalimenten la labor de cada uno. La inducción general y específica deben ofrecer una metodología concreta de aprendizaje. La inducción general le da al empleado información sobre la empresa, sus objetivos, sus políticas, su estructura, sus planes, para él, esto da seguridad por pertenecer a un grupo estable, con recursos y con disponibilidad para atender sus necesidades, la seguridad de que su trabajo esta respaldado con políticas firmes, con planes estratégicos para su desarrollo, la seguridad de que independientemente de la ubicación de su centro de trabajo hay un corporativo que lo respalda que se preocupa y cuida su fuente de trabajo. La inducción general promueve la integración, da seguridad y estimula la autorrealización, la adaptación y gusto al trabajo, siempre debe tratar de buscar un equilibrio entre los objetivos de la organización y los del personal. La inducción específica proporciona una metodología concreta, conocimientos y práctica ya que su objetivo es desarrollar las habilidades y modificar las conductas a fin de adecuarlas a las necesidades del puesto, este tipo de inducción promueve un aprendizaje constructivista en donde el empleado puede asumir un papel activo en su propio aprendizaje, supervisarse y evaluarse, la inducción específica estimula el aprendizaje y por ende el desempeño de la persona. La inducción específica da continuidad a la inducción general al otorgar seguridad al personal de que su trabajo ha sido efectuado de manera satisfactoria.

Práctica en Cofar:

Después de haber analizado el fenómeno de la rotación en COFAR, es evidente que en este caso concreto la rotación es un problema en donde la inducción general y específica deben participar activamente y con una metodología concreta como la que se muestra en esta tesis, sin embargo, es importante considerar lo siguiente:

1. Debido a que en COFAR la capacitación a empleados de farmacia, se ha realizado empíricamente se recomienda aplicar la metodología citada en capítulos anteriores a funcionarios y gerentes de farmacia con el fin de que su experiencia y conocimientos enriquezcan la propuesta, pero sobre todo, que esta sea acorde a los objetivos estructura y necesidades de las farmacias, en este sentido, para que un proceso de capacitación cumpla su cometido, deben estar involucradas varias persona, el participante, el formador, el departamento de capacitación, el gerente de farmacia y la dirección de la empresa, cada quien debe asumir un rol respecto a la capacitación y cada uno de ellos debe responder a las necesidades de entrenamiento que la empresa tenga. En COFAR la necesidad es muy grande y por ello el rol que juega cada uno de los implicados no es nada fácil, hay que vencer vicios, costumbres, valores, ideas, actitudes que en papel pueden cambiar inmediatamente, por ello, si se quiere un cambio debe existir un compromiso de todos los que integran una organización y trabajar por conseguirlo.

Para la puesta en marcha de la Inducción General y Específica, se recomienda lo siguiente:

1.1. Una vez enriquecida la propuesta se debe realizar una prueba piloto en el que dos grupos de 7 personas participen. Al primer grupo se le aplicará la metodología propuesta en el capítulo cuatro de esta tesis. El segundo grupo ingresará a la farmacia y se desarrollará en ella como hasta el momento se ha efectuado, esto servirá para corregir algunos aspectos de forma, fondo y estilo, así es como la viabilidad de la propuesta se demostraría, sin embargo, es muy importante dar un seguimiento minucioso al personal que renuncie antes de terminada la prueba, si para ello se recomienda un mes, lo más viable es observar cuidadosamente al empleado de farmacia que desista de laborar en la organización, recordemos la teoría de las entrevistas de salida, debemos ser mas explícitos con nuestras interrogantes y tratar de indagar las verdaderas causas por las que el empleado abandona la farmacia.

1.2. Los habilitadores o formadores de la propuesta deberán fungir como facilitadores de tarea y por lo menos se les debe preparar como tales, lo más recomendable es instruir a cuatro personas, uno de ellos debe estar preparado en cuestiones de farmared, el segundo debe dominar los aspectos de invenadro, un tercero debe conocer completamente las

normas permanentes y un último en cuestiones de venta, servicio y AP (Actitud Positiva). Debido a que ésta propuesta es la primera en su tipo en COFAR se recomienda aplicar a gerentes y coordinadores antes de arrancar con empleados de farmacia, a esta estrategia de aplicación se le conoce como capacitación en cascada, de esta forma se involucra al personal y se le da un significado mayúsculo. Si todos los niveles participan se asumirá el compromiso y la responsabilidad de enseñar y aprender, por lo tanto la operación de las farmacias quedará en manos de personal motivado y convencido de la trascendencia de un buen desempeño.

1.3. La inducción general y específica son una propuesta *pedagógica* al alto índice de rotación en COFAR, pero no es la única ya que deben implementarse otros planes de capacitación dirigidos a todos los niveles de las farmacias, si las entrevistas de salida y los reportes de gerentes de zona, e incluso los resultados en la administración de las farmacias nos demuestran una clara carencia de conocimientos, habilidades y actitudes de supervisión, administración, control de inventarios, se deberá planear una metodología concreta para desarrollar coordinadores y gerentes que faciliten y motiven la labor del empleado de farmacia, sobre todo que mantenga un rol de liderazgo para que su desempeño como administradores y supervisores sea satisfactorio a los resultados y objetivos de la empresa. Dirigir una farmacia no es fácil, hay que considerar un número importante de aspectos y en ellos la pedagogía puede aportar y enriquecer la labor. Por otro lado, la infinidad de medicamentos y productos farmacéuticos es extensa, si bien no se pretende recetar si se debe identificar la taxonomía de los medicamentos, los laboratorios que los fabrican y tener nociones mínimas de salud e higiene durante la compra y venta de medicamentos.

2. Debido a que el puesto de empleado de farmacia es clave para la organización el método de inducción general y específica debe abarcar todos, sin excepción, todos los conocimientos, habilidades y actitudes que se deban aprender. Dentro de las actividades de un empleado de farmacia, se detectaron las siguientes necesidades de capacitación:

- El tipo de trabajo es el de empleado de farmacia, esto implica atender a clientes, conocer la distribución de los medicamentos, tener habilidad para

operar puntos de venta, saber etiquetar. El trabajo no presenta ningún daño a la salud, pero si requiere de atención y preparación para surtir adecuada y rápidamente los medicamentos, es decir, no surtir un medicamento por otro, no recetar, dar un buen servicio y en ocasiones ser discreto con algunos productos, ya que este simple hecho puede alterar a un cliente o perder una venta si la actitud no es la requerida.

- La materia prima con la que se trabaja son; artículos de perfumería y medicamentos que el empleado de farmacia debe saber distinguir entre, genéricos, psicotrópicos, oncológicos y otras clasificaciones, su manipulación no es complicada ni presenta riesgos al trabajador pero debe de tener un buen manejo y control sobre ellos.
- Los métodos de trabajo de un empleado de farmacia deben estar enfocados a; saber etiquetar y acomodar el producto, operar una máquina registradora, atender a clientes difíciles, surtir recetas adecuadamente. Las políticas de recursos humanos en COFAR deben respaldar la labor de los empleados de farmacia, para que se desempeñe adecuadamente requiere de un mes de capacitación constante, ya que no sólo hay que darle la información o los conocimientos en medicamentos, además, hay que habilitarlo en el sistema farmared, invenadro, modificación de conductas en atención a clientes entre otras, esto nos implica ver a la rotación como un fenómeno que requiere que sea minimizado, a través de la participación del individuo, los grupos y la empresa.

3. Se ha hablado también de que la capacitación tendrá un significado mayúsculo si se le acompaña de otras estrategias organizacionales como pueden ser en el caso de COFAR las siguientes: Reestructuración de normas permanentes, desarrollo de planes motivacionales a todos los niveles que fomenten un ambiente de trabajo propicio para la colaboración, la competencia, y la proactividad. Un replantamiento de objetivos del plan de vida y carrera que esté perfectamente ligado con la capacitación y los tabuladores de salario, desarrollo de líderes que den seguimiento a la aplicación adecuada de las normas permanentes que estimulen el trabajo en equipo y que vigilen el esquema de formación implementando. Con esto una cultura organizacional de seguimiento que afiance los valores como el respeto, el compromiso y dedicación a la labor de facilitadores, en este sentido el beneficio se vuelve

obvio e inmediato ya que todos trabajan por un bien común y por un mismo objetivo, el empleado de farmacia, el coordinador y el gerente afianzan su seguridad, mejoran su desempeño por ende la empresa crecerá si las farmacias mantienen niveles óptimos de venta y servicio, recordemos que la empresa es un sistema que se retroalimenta y que existe intercalación de estrategias organizacionales que cumplan con un fin común la estabilidad y el crecimiento de COFAR.

Aportaciones al quehacer pedagógico:

1. La capacitación es un proceso conjunto y paralelo a la pedagogía, y a la educación, por lo que se le relaciona básicamente con cinco ramas de la pedagogía que contribuyen a que el pedagogo se desenvuelva en este ámbito.

1.1. Dinámica de grupos: Proporciona los fundamentos y principios para conocer, analizar, implantar y mejorar técnicas que permitan a los grupos integrarse, comunicarse, adaptarse, así como motivar o estudiar la permanencia, pertinencia, permeabilidad, entre otras características propias de los grupos, en este sentido, la rotación como fenómeno grupal requiere de un análisis propio de la dinámica de grupos.

1.2. Educación permanente: Da la pauta para implementar procesos de aprendizaje en las empresas, en donde se promueva el desarrollo de habilidades y el incremento de conocimientos para que el trabajador desempeñe mejor sus funciones.

1.3. Psicología: Coadyuva al desarrollo de los planes y programas de capacitación, interrelacionando el aprendizaje con los procesos conductuales del individuo y de la organización, nos obliga y ayuda a establecer los criterios fundamentales de la psicología y circunscribirla en fenómenos como la rotación.

1.4. Didáctica: Da las herramientas para construir y adecuar a las necesidades, guías de instrucción, cartas descriptivas que nos faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje, la inducción específica nos facilita la tarea de aprender haciendo, a través de la guía de entrenamiento en el puesto, además favorece el cumplimiento de objetivos instruccionales por medio de cartas descriptivas que señalen la secuencia de temas, los

recursos didácticos y técnicas de aprendizaje que enriquezcan el proceso formativo.

1.5. Metodología: En este punto se debe reconocer la importancia de elementos metodológicos y estadísticos para fundamentar el trabajo del pedagogo en las organizaciones. Cabe mencionar que se carece de una verdadera aplicación de la teoría metodológica y estadística a los procesos educativos.

2. El quehacer del pedagogo en las organizaciones vale en la medida en que a través de datos reales y específicos se construyan nuevos enfoques o alternativas pedagógicas. La investigación permite discernir inductiva y objetivamente un fenómeno, sus posibles causas, consecuencias y medidas de solución.

3. El papel del pedagogo es sumamente importante y necesario ya que su formación enriquece el desarrollo de recursos humanos en la empresa, al querer formar empleados conscientes de la importancia y trascendencia de su trabajo, por ello, la misión del pedagogo en las organizaciones es transformar el fenómeno educativo y hacer una construcción epistemológica del conocimiento y su aplicación en el área de trabajo, repensar y realizar una introspección de como aprende el adulto, es sin duda, una propuesta difícil pero no imposible de aterrizar.

4. Hoy el pedagogo debe participar y proponer alternativas concretas de educación en la empresa, es decir, opciones de educación que enriquezcan en cuanto a costo - beneficio el gasto de la capacitación, el rol del pedagogo en la empresa debe involucrar a la dirección, acotar objetivos de evaluación, simplificar procesos, utilizar técnicas de muestreo adaptar procedimientos y herramientas a otras organizaciones y utilizar controles para eliminar la influencia de variables ajenas a la acción formativa.

5. El pedagogo, debe ser capaz de evaluar la capacitación en cuatro niveles, la evaluación de reacción, la evaluación de aprendizaje, la evaluación de la aplicación del aprendizaje y la evaluación de resultados, éste último es el más importante ya que representa la demostración tangible de los beneficios de la capacitación, una comparación puede demostrar rápidamente que la capacitación compensa.

LLL
LL
L

1/4

Controladora de Farmacias S.A. de C.V.

ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre: _____ Edad: _____ Estado Civil: _____
Fecha de ingreso: ___/___/___ Fecha de separación: ___/___/___ Antigüedad en la empresa: _____
Sueldo inicial: \$ _____ Sueldo final: \$ _____

Ultimo puesto: _____ Depto. _____
Periodo: ___/___/___ Jefe Inmediato: _____

Ultimo puesto: _____ Depto. _____
Periodo: ___/___/___ Jefe Inmediato: _____

Ultimo puesto: _____ Depto. _____
Periodo: ___/___/___ Jefe Inmediato: _____

¿ Qué opinión tiene del trabajo que desempeñó? _____

¿Qué le agradó del trabajo? _____

¿Por qué? _____

¿Qué le desagradó del trabajo? _____

¿Por qué? _____

¿Qué podría mejorarse en el trabajo que usted desempeñaba? _____

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales le ofrecen cinco opciones para contestar. Favor de colocar una "X", dentro del paréntesis que corresponda a la respuesta de acuerdo a su opinión:

Cómo era el ambiente de trabajo:
Desagradable () Malo () Regular () Bueno () Excelente ()

Qué grado de confianza existía entre sus compañeros de área:

Desagradable () Malo () Regular () Bueno () Excelente ()

Cómo era la colaboración en el grupo de trabajo:

Desagradable () Malo () Regular () Bueno () Excelente ()

La aceptación de usted al grupo de trabajo, cómo fue:

Desagradable () Malo () Regular () Bueno () Excelente ()

En general, la relación con su grupo de trabajo fue:

Desagradable () Malo () Regular () Bueno () Excelente ()

Describa las tres principales cualidades de su jefe inmediato.

1) _____ 2) _____ 3) _____

Describa los tres defectos de su jefe inmediato:

1) _____ 2) _____ 3) _____

Su jefe reconocía su trabajo

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi Siempre () Siempre ()

Existió apoyo por parte de su jefe, cuando usted lo solicitó

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi Siempre () Siempre ()

La forma en que se dirigía a usted, para darle instrucciones, la mayoría de las veces fue:

Muy mala () Mala () Regular () Buena () Muy buena ()

En general, la relación que tuvo con su jefe se puede decir que era:

Muy mala () Mala () Regular () Buena () Muy buena ()

Cómo calificaría a su jefe, en escala de "0" a "10", considerando 10 la calificación óptima:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Participo usted en algún programa de inducción a la empresa. SI () NO ()

La inducción que se le dio para ocupar el puesto fue.

Inexistente () Deficiente () Regular () Buena () Excelente ()

Qué se podría hacer para mejorar el proceso de inducción. _____

Las oportunidades de capacitación que encontró dentro de la empresa fueron:
 Inexistentes () Muy pocas () Pocas () Algunas () Muchas ()

Las oportunidades de desarrollo que encontró dentro de la empresa fueron:
 Inexistentes () Muy pocas () Pocas () Algunas () Muchas ()

Los sueldos que ofrece la empresa, a su juicio son:
 Muy bajos () Bajos () Regulares () Altos () Muy Altos ()

Las prestaciones que ofrece la empresa, a su juicio son:
 Muy bajas () Bajas () Regulares () Altas () Muy Altas ()

Sintió usted seguridad en su trabajo en la empresa:
 No () A veces () Siempre ()

¿Por qué? _____

Contó con las máquinas y herramientas de trabajo necesarias para desarrollar todas las actividades de su puesto:
 No () A veces () Siempre ()

¿Por qué? _____

Las condiciones de limpieza en su área de trabajo las considera:
 Malas () Regulares () Buenas ()

Las condiciones de mantenimiento y limpieza en baños y comedores las considera:
 Malas () Regulares () Buenas ()

Tuvo algún accidente: _____ ¿Cuándo? _____
 ¿Por qué? _____

Si tuviera oportunidad de regresar a COFAR lo haría? _____
 ¿Por qué? _____

Cuál es el motivo de su salida? _____

Comentarios: _____

Firma del entrevistado

Firma del entrevistador

Para ser llenado exclusivamente por el contralor y/o Jefe de Personal

4/4

El motivo de separación de la empresa se debe a:

- Ambiente de trabajo
- Estilo Gerencial
- Cambio de residencia
- Condiciones de trabajo
- Condiciones de higiene y seguridad
- Incompatibilidad con su jefe
- Incapacidad por tiempo determinado
- Incapacidad por tiempo indeterminado
- Indisponibilidad para rolar turnos
- Cambio de horario
- Cambio de labores
- Jubilación
- Distancia del centro de trabajo
- Estudio
- Mejor puesto
- Mejor sueldo
- Mejores prestaciones
- Reestructuración Interna
- Muerte
- Otras: _____

Actitud hacia Controladora de Farmacias, S.A de C.V.

Favorable () Indiferente () Antagónica ()

Sinceridad de opiniones:

Sincero () Indiferente () Poco sincero ()

Cooperación ante la entrevista:

Cooperador () Indiferente () Antagónico ()

OBSERVACIONES GENERALES:

ENTREVISTADOR

NOMBRE

FECHA DE ENTREVISTA

BIBLIOGRAFÍA

Adiestramiento Rápido de Mano de Obra. Metodología para la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. México, Armo, 1979, 120p

Alexander Hamilton Institute. Cómo reducir el ausentismo y la rotación: Una guía para ayudarlo a resolver estos problemas costosos. New York, Modern Business Reports, 1978, 102p.

Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. 4a. ed. México, Trillas, 1989, 535p.

Arias Galicia, Fernando. Capacitación de la competitividad y la colaboración. México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Profesionales; Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, 1994, 264p

Babson, Jr. Stanley M. Rotación de empleados y movilidad interna. México, Limusa, 1885

Boada, Ana Desarrollo de instrumentos de evaluación aplicables a acciones formativas dirigidas al personal de farmacias. Barcelona, Epise, 1998, 15p.

Cadwell, Charles M. Inducción del nuevo empleado: Manuales didácticos de administración. México, Trillas, 1991, 178p.

Calderón Cordova, Hugo. Proceso de capacitación de personal. México, Limusa, 1995, 125p.

Casas Ibartol, Josep. Como reclutar al personal. Barcelona, 1998,

CENTOR, Plan de formación en la empresa, tr. Rafael Lassaletta Cano, Barcelona, INDEX, 1972, 198p.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. tr German Villazamar Herrera, 4a ed México, McGraw Hill, 1995, 880p.

Dale, Yoder. Manejo de personal y relaciones industriales. tr. Jesús soto Olivares, 5a ed México, Prentice - Hall, 1979, 804p.

Diccionario de las ciencias de la educación, vol. I A-H, Madrid, Santillana, 1983, 1431p

French, Wendell L. Administración de personal: Desarrollo de recursos humanos tr Alfredo Díaz Mata, México, Limusa Noriega, 1993, 656p.

- García Hoz, Víctor. Principios de pedagogía sistémica. 13a ed. Madrid, Rialp, 1990, 700p.
- Garza, Luis Antonio. "Capacitación empresarial, un atajo hacia la excelencia", vol. XXXIX Transformación Canacindra no 10, Octubre 1995. 47p.
- Grados Espinosa, Jaime. Inducción reclutamiento y selección. México, Manual Moderno, 1988, 263p.
- Harris, Jeff y French, Wendell Conceptos de conducta interpersonal y casos: Administración de recursos humanos, vol 4-5. México, Ciencia y Técnica, 1990, 178p (Biblioteca de Administración de Recursos Humanos)
- Knowles, H. William. Principios de dirección de personal. tr. Helem Estelles, 2a. ed. Madrid, Rialp, 1965, 516 p (La empresa y el hombre).
- Kirkpatrick, Donald. Evaluación de las acciones formativas. Los cuatro niveles. 1a. ed. Barcelona, Epise, 1999, 288p.
- Larroyo, Francisco Historia general de la pedagogía. 17a. ed. México, Porrúa, 1981, 800p.
- Legrand, Paul. Introducción a la educación permanente. Barcelona, Teide UNESCO, 1973, 169p.
- Leigh, David. Como entrenar un grupo eficiente. tr. Jesús Villamizar Herrera, Colombia, Legis, 1992, 196p. (Serie empresarial).
- Linton, Marigold. Manual simplificado de estilo. México, Trillar, 1983, 213p.
- Luzuriaga, Lorenzo. Historia de la educación y de la pedagogía. 22a. ed. Buenos Aires, Lozada, 1989, 280p.
- Magill, Samuel B. y Monaghan. John E. "Instrucción en el trabajo" en Craig, Robert y Bittel Lester Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México, Diana, 1977, 650p.
- Meighan, Michael Programas de inducción (entrenamiento, diseño y ejecución). tr. Jesús Villazamar Herrera, Colombia. Legis, 1992, 134p
- Mendiola, Ma. de Lourdes Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento. México, CENAPRO, 1980, 119p.
- Mendoza Nuñez, Alejandro La Capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y técnicas, 2a ed. México, Trillas, 1995, 179p
- Mendoza Nuñez, Alejandro Manual para determinar necesidades de capacitación. 4a. ed. México, Trillas, 1996, 139p

- Nash, Michel. Como incrementar la productividad del recurso humano: Mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral, tr. Adriana Arias de Hassan, Bogota, México, Norma, 1988, 281p.
- Palacios González, Jesús. La cuestión escolar, críticas y alternativas. 7a. ed. Barcelona, Laia, 1988, 688p
- Peña Batzan, Manuel. Técnicas de dirección de personal. Barcelona, Hispano Europea, 1982, 685p
- Petty, Miguel. "Seminario sobre investigación educativa", CISE-UNAM, México, 1990, Paquete didáctico (mimeo).
- Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de capacitación, 3a. ed. México, Trillas, 1996, 192p
- Rodríguez Estrada, Mario y Ramírez Buendía, Patricia. Administración de la capacitación. México, McGraw Hill, 1991, 122p (Serie capacitación efectiva)
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. Relaciones humanas. Primera parte, México, Limusa Noriega, 1996, 245p.
- Reza Trocino, Jesús Carlos. Como diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones. México, Panorama, 1995, 114p. (Serie administración de la capacitación)
- Reza Trocino, Jesús Carlos. Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México, Panorama, 1995, 220p. (Serie administración de la capacitación)
- Rogers Ransom, Carl. Libertad y creatividad en la educación: El sistema no directivo. versión castellana de Silvia Vetrano, Buenos Aires, Paidós, 1978, 256p.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones tr. Pilar Mascaro Sacristan, 2a. ed., México, Prentice Hall, 1994, 780p.
- Sherman, Arthur y Bohlander, George Administración de los recursos humanos. tr. Ma. Teresa de Jesús Carter Bartlett, México, Iberoamericano, 1994, 645p.
- Sikula, Andrew F. Administración de recursos humanos en las empresas. tr. Martha Hernandez Rocha, rev Alfonso Siliceo Aguilar, 5a impresión., México, Limusa, 1991, 513p.
- Tenorio Bahena, Jorge. Técnicas de investigación documental 3a. ed. México, Mac Graw Hill, 1990, 175p

Testa, Gianlvi. Organización y dirección del personal, tr. Fernando Urizar, Bilbao, Deusto, 1973, 509p.

Textos de pedagogía, conceptos y tendencias en las ciencias de la educación, Barcelona, Publicaciones periódicas universitarias, 1985, 50p.

Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.). Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, no. 1, México, U.C.E.C.A., 1979. (Serie técnica popular de los trabajadores).

Ventosa, Juan Pablo, Soler, Rosa y Artes, Joan, Apuntes de formación, Barcelona, Epise, 1998, 84p.

Werther, William. Administración de personal y recursos humanos, tr. Joaquín Mejía Gómez, 3a. ed. México, McGraw Hill, 1991, 395p.