



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA**



**IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO  
PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN  
UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

**MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A**  
**VÍCTOR HUGO ESPARZA AGUILAR**  
**No. DE CUENTA 0610134**

**ASESOR:**  
**MTRO. SERGIO LUIS GARCÍA ITURRIAGA**

**TOLUCA, MÉXICO, ENERO DE 2017**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO 1. La administración del Capital Humano.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 La inteligencia social .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO 2. La Capacitación .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Training Within Industry .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO 3. Principios psicológicos para el diseño y ejecución de la                   capacitación .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Constructivismo.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Andragogía .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPITULO 4. Metodología .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1. Historia de la compañía.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. Organigrama .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3. Descripción del puesto del psicólogo .....</b>	<b>28</b>
<b>4.4. Descripción de la problemática .....</b>	<b>42</b>
<b>4.5. Objetivo de la Memoria de experiencia Laboral.....</b>	<b>43</b>
<b>4.6. Plan de acción .....</b>	<b>43</b>
<b>4.6.1. Diseño del Programa de Inducción en Campo .....</b>	<b>45</b>
<b>4.6.2. Responsables y modelos de evaluación .....</b>	<b>49</b>
<b>4.6.3. Seguimiento .....</b>	<b>58</b>
<b>4.6.4. Recursos de apoyo .....</b>	<b>58</b>
<b>4.6.5. Implementación .....</b>	<b>59</b>

<b>RESULTADOS .....</b>	<b>83</b>
<b>1. Gestión del proyecto .....</b>	<b>83</b>
<b>2. Principales datos e indicadores .....</b>	<b>85</b>
<b>3. Beneficios o logros alcanzados mediante el programa .....</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>

### **INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRAFICAS**

Figura 1. Organigrama de la Organización donde se realizó la Práctica Laboral.....	<b>27</b>
Figura 2 Descripción de Puesto de Auxiliar de Capacitación.....	<b>28</b>
Figura 3. Requerimientos de Capacitación por Puesto (RCP) (Operador), muestra.....	<b>44</b>
Figura 4. Requerimientos de Capacitación General (RCG), muestra.....	<b>44</b>
Figura 5. Programa de Inducción en Campo para el Personal Operativo que Labora en Planta (PICPO) .....	<b>46</b>
Figura 6. Ejemplo de un examen teórico.....	<b>50</b>
Figura 7. Ejemplo de un examen práctico .....	<b>50</b>
Figura 8. Evaluación parcial instructor-alumno.....	<b>51</b>
Figura 9. Evaluación parcial jefe-colaborador.....	<b>54</b>
Figura 10. Evaluación de desempeño operador a los 2 meses.....	<b>56</b>
Figura 11. Matriz de seguimiento de inducción en campo.....	<b>58</b>
Figura 12. Programa General .....	<b>60</b>
Figura 13. Evidencia de Capacitación .....	<b>71</b>
Figura 14. Archivo de Conocimientos .....	<b>73</b>
Figura 15. Evaluación de Instructores .....	<b>74</b>
Figura 16. Examen RCG/RCP .....	<b>75</b>
Figura 17. Evaluación de desempeño de cinco meses .....	<b>79</b>
Figura18. Diagrama General de flujo PICPO .....	<b>81</b>

Tabla 1. Datos y calificaciones de los trabajadores .....	<b>86</b>
Tabla 2. Datos Generales .....	<b>86</b>
Grafica 1 .....	<b>87</b>
Grafica 2 .....	<b>87</b>
Grafica 3 .....	<b>88</b>
Grafica 4 .....	<b>88</b>
Grafica 5 .....	<b>89</b>

## **Resumen**

Se reporta la práctica profesional del psicólogo en una industria del giro farmacéutico ubicada en la ciudad de Toluca, específicamente el diseño y ejecución de un Programa de Inducción en Campo para personal operativo que labora en planta que tiene como objetivo facilitar la adaptación e integración del personal de nuevo ingreso a la organización y a su puesto de trabajo, proporcionándole el conocimiento básico que le permita desempeñarse de acuerdo a las políticas, normas, reglamentos y procedimientos de la empresa. Dicha capacitación abarca Operaciones Unitarias, Calidad, Seguridad y temas que tienen que ver con la cultura empresarial. Además que fortalece el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.

Se fundamenta el trabajo en la revisión de la literatura especializada sobre el tema resaltando los conceptos de administración de capital humano, capacitación, programas de inducción y los enfoques psicológicos de enseñanza aprendizaje pertinente al diseño de estos programas.

Se describe el proceso detallado de la construcción de un programa de esta naturaleza precisando las etapas que este tuvo, desde el diseño, la planeación y obstáculos al implementarse y las dificultades técnicas en el proceso de ejecución, los recursos administrativos y psicopedagógicos, así como los correspondientes procesos y procedimientos tanto operativos, de calidad y de seguridad de la empresa.

Se presentan los resultados alcanzados tanto en forma cuantitativa como cualitativa, resaltando la efectividad el programa así como sugerencias para su permanente mejora.

## **Presentación**

Al terminar la licenciatura en psicología en la Facultad de Ciencias de la Conducta, el contexto de vinculación academia-escuela con las organizaciones de la sociedad ofrecen una oportunidad para iniciar una experiencia profesional en el campo laboral de interés, ello es lo que antecede a esta Memoria de experiencia Laboral (MEL) que se reporta.

Así, la oportunidad de vincular los intereses y motivaciones personales, los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas durante la vida estudiantil en los campos y prácticas de la psicología se presentan como retos y emocionantes aventuras que fortalecen el ímpetu de las primeras vivencias profesionales.

La organización que me alberga en este tránsito de estudiante a egresado de la licenciatura de psicología, ofrece en su momento un conjunto de escenarios para la práctica profesional que, siguiendo la trayectoria de la persona en el trabajo pueden identificarse como los principales etapas o fases del ser humano en el trabajo, proceso en su conjunto que se caracteriza por los que se denominan: la contratación, la inducción, el adiestramiento o capacitación; y el proceso de desarrollo en el trabajo que se concreta en el conjunto de promociones o re-categorizaciones que los trabajadores experimentan en su ciclo de vida laboral.

Es precisamente en el proceso inicial, la comúnmente denominada: fase de reclutamiento, selección y contratación, la que se presenta como un área de oportunidad de mejora organizacional y es en ella en la que se inserta la experiencia laboral que aquí se reporta; como se apreciará en el desarrollo del documento la características principales que se enfatizan en el modelo propuesto y desarrollado tiene una funcionalidad y eficacia por demás sobrada, por lo cual la satisfacción de su realización no se traduce más que en un aliciente para la permanente superación personal y como profesional de la psicología.

## **Introducción**

La productividad en una empresa es un factor de éxito y de prosperidad en los negocios. Podemos definir la productividad como la relación de bienes y servicios producidos vs la cantidad de servicios utilizados; y así puede hallarse una manera de evaluar a las máquinas y los equipos de trabajo, refiriéndose a empleados.

Pero no sólo se trata de producir, sino de hacerlo con la mayor calidad posible, ya que en una empresa esto es determinante para la conservación de los clientes. Además de esto, se debe cuidar que los empleados tengan una satisfacción considerablemente alta con lo que ellos realizan en sus trabajos, esto implica realizar un sinnúmero de Detección de Necesidades para contrarrestarlas con ciertos programas que ayuden a mejorar la productividad en una empresa.

En la presente Memoria Laboral, se describe el Programa de “Inducción en Campo para personal operativo que labora en producción” que fue implantado en una empresa de activos farmacéuticos con el fin de contrarrestar puntos débiles en ésta, como la misma capacitación de los operadores de nuevo ingreso, su integración a la Planta y a sus funciones, el fortalecimiento de ciertas competencias y el cumplimiento a aspectos regulatorios de vital importancia. Además, se describen ciertos conceptos que ayudan a la metodología de este programa, como lo es la Administración del Capital Humano, el Training Within Industry que es un sistema de Kaizen (Mejora Continua) y la Capacitación misma.

La empresa en la cual se lleva a cabo el proyecto está dedicada a la manufactura de Ingredientes Activos Farmacéuticos (APIs), es de origen mexicana, ubicada en Toluca (Planta Toluca) y Cuernavaca (Planta Civac), creada en 1965 y que pertenece a Apotex Pharmachem Group de Canadá (un cliente potencial) a partir de 2013.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

Su sistema Mejores Prácticas de Manufactura (GMPs por sus siglas en inglés: Good Manufacturing Practices) está certificado por la Food and Drugs Association (FDA, por sus siglas en inglés). Mantiene una Visión y una Misión que va unida al cumplimiento de los requerimientos de sus clientes para así ser la opción mundial del suministro de activos farmacéuticos, asimismo, siempre de la mano con los valores corporativos como la Congruencia, la Honestidad y el Compromiso, que hacen de esta empresa un lugar bueno para trabajar (Great Place to Work).

Esta empresa cuenta con más de 900 trabajadores, entre empleados, outsourcing, contratistas y becarios. Lo que convierte a la planta en un centro importante, grande, complejo y multidisciplinario para trabajar.

El Proyecto de Inducción en Campo nace de la necesidad de capacitación inicial en los operadores que están involucrados directamente con la producción; es decir, estos operadores no tenían una capacitación formal al ingresar a la empresa, siendo inducidos en las operaciones de esta manera, lo cual incrementaba el grado de peligrosidad en los procesos. Se trabajó con las Gerencias de las plantas, el área de Calidad, Ingeniería de Riesgos y el área de Recursos Humanos para gestionar temas que un operador debe conocer previo a su ingreso a la planta: Materiales, Reactores, Centrífugas, operación de Filtros, Inertización, el esquema de Buenas Prácticas de Documentación, los valores y cultura organizacionales; sin dejar de lado el cumplimiento documental que es de vital importancia en los requerimientos de auditorías.

Además que va aunado a la legalidad de los contratos, es decir, los primeros dos meses de un operador en la empresa se destinan a la Inducción en Campo (Contrato por Capacitación), se hace una evaluación de desempeño que da las herramientas suficientes para tomar la decisión correcta y se le da otro contrato al operador (Contrato de Prueba) el cual tiene vigencia de tres meses; una vez concluidos estos tres meses, se le vuelve a hacer una evaluación de desempeño al operador y así se decide si este es acreedor a la planta. En total son cinco meses lo que un operador tarda en ser acreedor a la planta en la empresa, lo cual representa una ventaja para este programa, ya que



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

anteriormente, los operadores tardaban de ocho meses a un poco más de un año en recibir la planta.

Este es uno de los mejores proyectos del año 2015; pero, como toda moneda, tiene sus lados buenos y malos. Este tipo de capacitación genera una expectativa muy alta en aquellos que no entienden la esencia del mismo, es decir, quienes piensan que este programa de Capacitación hará al operador un 'sabelotodo' están equivocados, el Programa de Inducción en Campo dota al individuo de mejores herramientas para desempeñar su trabajo en planta con una menor probabilidad de errar en el proceso.

Por lo tanto el objetivo de la presente memoria laboral es mostrar al lector las etapas por las que pasó este proyecto para ser implantado y la manera en que funciona, además de sus resultados alcanzados en el año 2015.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPITULO 1. La Administración del Capital Humano**

*“En el mundo del trabajo, la preocupación que nos impulsa a responsabilizarnos por lo que hay que hacer se traduce en un ser ciudadano con un buen sentido de la organización. las personas que se preocupan son las más dispuestas a dedicar tiempo y esfuerzo a ayudar a un colega. En lugar de concentrarse sólo en su propio trabajo, comprenden la necesidad de la cooperación del grupo para cumplir con los objetivos grupales más grandes”*

**Daniel Goleman**

Es inminente el fin de la era informática, que ya cada vez más es cosa del pasado; entendiendo que tan sólo es una herramienta, pero, ¿qué se queda en su lugar? La Era Humana. Es cierto que en estos tiempos se hace énfasis en el trabajo del ser humano, pero las máquinas son una herramienta muy importante en la vida diaria. La diferencia es que en esta era se entiende que las máquinas funcionan con la mano humana, por lo tanto, es importante cuidar y mantener esa parte, hablando en el contexto empresarial.

“Se hace más énfasis en el humano como lo que verdaderamente importa en una empresa, donde ya no sólo se usa el término “compañeros de trabajo” sino “equipos de trabajo”, donde ya no es “jefe” sino “líder”, la riqueza económica proviene de una nueva fuente: la innovación tecnológica y la invención comercial que nace de la conciencia y de la capacidad de observación” (Pectche, 2007), ninguna máquina puede sustituir la mente y capacidad humana, por mucho que una máquina sea capaz de no cansarse, el ser humano tiene la capacidad de pensar y de innovar, de tener una conciencia propia, crítica y capaz de detectar las necesidades que se requieren en el gembu (lugar de trabajo) para

lograr un trabajo eficaz y eficiente, superando las expectativas tanto de clientes como de gerentes. Es menester entonces, detectar los talentos que andan caminando por ahí en una empresa sin ser notados por su gerente o su supervisor, esa persona que innova cada día en su lugar de trabajo, asimismo, no sólo el talento interno, sino el externo, el cual su perfil se adecúa a algún puesto en la empresa... La persona correcta, en el puesto correcto.

En el mundo actual las empresas cada vez más entienden la importancia de respetar lo que en su cultura organizacional se dice, lo que su ética dicta; aquella que no explote al trabajador y respeten los instintos creativos de éste. Todo esto en empresas que se enfrentan a quiebras, bajas, deserciones, problemas legales y demandas laborales. ¡Es un mundo de locos! Parece imposible cuidar el capital humano, pero ahora más que nunca es cuando se debe invertir en la conciencia humana para sacar adelante una empresa, es apoyar esos nuevos talentos, porque como lo dice Juan Carlos Cubeiro “Termina la era del Capitalismo y entramos a la era del Talentismo” (Cubeiro, 2012).

La sociedad es la directa responsable de los cambios que a través de los años hemos estado viviendo; y esto es en razón a la importancia de los sentimientos y la necesidad de relacionarse que éstos provocan. Por eso, dentro de las organizaciones se vuelve cada vez más indispensable trabajar en equipo y buscar la influencia para ser ayudado y ayudar a otro integrante de nuestro equipo, asimismo, se hace énfasis en la importancia del papel del jefe como aquel que motiva y crea un ambiente de confianza y seguridad entre sus empleados, aquel que crea una esfera de influencia para lograr que lo sigan incondicionalmente y no por obligación.

### **1.1 La inteligencia social.**

Lo descrito en el contenido anterior tiene que ver con algo llamado ‘Inteligencia social’; Goleman (2006) la describe como una forma de enlazarse con los cerebros de otras personas con fines de mejor convivencia, y él sostiene que es natural.

La inteligencia social según Kart Albrecht (2009) es una combinación de la comprensión básica de la gente; una especie de conciencia social estratégica y un conjunto de habilidades para interactuar con éxito: “La capacidad para llevarse bien con los demás y conseguir que cooperen con nosotros”. La inteligencia social es un término que en 1920 propone Edward Thorndike junto con el concepto de IQ, siendo en esos tiempos la psicometría la novedosa sensación “la inteligencia social es la habilidad de entender a otras personas y saber cómo reaccionarían ante diferentes situaciones sociales”. El relacionarse con los que nos rodean es de suma importancia, ya que nos permite aprender de ellos y llevarlo a nuestra vida, existen ciertos comportamientos que nos permiten relacionarnos con los demás ya sea de una manera positiva o negativa, Albrecht (2006) nos comparte que la diferencia entre los comportamientos tóxicos y nutritivos es que los primeros provocan que las personas se sientan devaluados, furiosos, intimidados, inadecuados, frustrados o culpables; en cambio, los segundos, provocan que los demás se sientan capaces, valorados, queridos, apreciados y respetados. Quien es inteligente socialmente, sabe que rinde más frutos un comportamiento nutritivo que uno tóxico.

La inteligencia social consta de dos elementos que se organizan en dos categorías:

- **Conciencia social.** Percepción instantánea del estado interior de otra persona al comprender sus sentimientos, pensamientos y captar situaciones sociales complicadas. Al lado de esta conciencia está la inteligencia emocional, que es la conciencia de uno mismo. La conciencia social incluye:
  - a) **Empatía primaria.** Sentir con los otros y leer señales emocionales no verbales.
  - b) **Armonización.** Escuchar con receptividad y armonizarse con una persona.
  - c) **Precisión Empática.** Comprender los pensamientos, los sentimientos y las interacciones con otra persona.
  - d) **Conocimiento social.** Saber cómo funciona el mundo social.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- Facilidad social. Es percibir lo que otra persona siente y piensa. Se rige en la toma de conciencia social para permitir interacciones fluidas y eficaces.
  - a) Sincronía. Interacción fluida a un nivel no verbal
  - b) Autopresentación. Presentarse en forma eficaz
  - c) Influencia. Moldear el resultado de las interacciones sociales.

Es más que claro que el respeto es algo que se gana y no algo que se compra o se adquiere con el ascenso, el respeto se gana al aplicar procesos para dirigir con sentido común y la gente lo seguirá porque aplica la inteligencia social en forma práctica y efectiva, a través de:

- Saber hacer uso de su conocimiento, liderazgo y búsqueda de la construcción.
- Aplica procedimientos claros para llegar a un objetivo.
- Cuenta con la información adecuada y sabe utilizarla en cada caso
- Sabe tomar decisiones
- Es empático con la gente

Tomar en cuenta estos aspectos, harán de un clima organizacional próspero y positivo, donde sea un deleite el trabajo y por ende, el personal desee estar y no lo haga por obligación.

## **CAPITULO 2. La capacitación**

*“Si piensas que la capacitación es cara,  
pruebe con la ignorancia”*

**Derek Bok**

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

En la empresa en cuestión la capacitación funge un papel muy importante para con los empleados, ya que de ella depende que realicen los procedimientos de manera correcta y técnica y no aprendidos dentro de la operación con los posibles errores o “mañas” de quien proviene el conocimiento. Además de ser un punto altamente auditable, se vela por que los empleados siempre estén actualizados en cuanto a conocimientos, sin mencionar que el departamento de Capacitación en una empresa además de tener instructores internos y externos para diversos temas, firma convenios con escuelas para que en determinado momento los empleados puedan realizar sus estudios de licenciatura o posgrado para superarse y cumplir con las competencias necesarias dentro del mundo industrial. Es decir, Capacitación encuentra una necesidad y la subsana con un plan de acción redituable.

Como en todo ámbito, siempre hay quienes están en contra de ciertos procesos o iniciativas, exponiendo argumentos banales de tipo “yo lo sé todo y no necesito que alguien venga a explicarme cómo hacer las cosas”; son personas con una actitud arrogante que si bien no aspiran a más altura en un puesto, no aspiran a superar las expectativas propias, y al final del día, trabajar con este tipo de personas es un reto, pero

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

no es imposible. La capacitación en una empresa tiene muchos beneficios (De Salterain, 2011):

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Aumenta la motivación del personal, lo que trae, en consecuencia, mayor productividad.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Disminuye los conflictos por haber en las empresas personas más capacitadas.

Asimismo, es un claro beneficio para el personal:

- Sube el nivel de satisfacción con el puesto, lo cual, a su vez, aumenta la productividad.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Aumenta la autoestima de las personas, lo que redundará en un mejor clima laboral.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora el clima organizacional.

Oscar Blake (1997) nos plantea la Capacitación como educación formal y permanente, lo cual significa que el personal debe estar capacitado y actualizado en todo momento, en

las acciones que ellos realizan, mismas que están sujetas a actualización en cuanto al procedimiento de ejecución. Asimismo, Blake nos comparte las particularidades de la capacitación:

- **Utilidad.** Debe haber utilidad dentro de lo que se aprende; “porqué y para qué” del aprendizaje.
- **Decisión.** La forma en que se decide que un adulto aprenda; es decir, ¿cómo voy a aprovechar el medio en que la empresa está inmerso? Llámese instructores internos, instructores externos, medios tecnológicos, espacio, programa, forma de aprendizaje. Tomando en cuenta, además, que no todos tienen el mismo puesto ni están en la misma área, por lo tanto, tienen diferentes necesidades de capacitación. Como se mencionó anteriormente, siempre se encuentran personas con una actitud tóxica ante la capacitación, por lo tanto, tomar medidas distintas a los demás.
- **El tiempo y la oportunidad.** ¿Cuánto tiempo durará determinado programa?
- **El compromiso con el resultado.** Tanto capacitador como capacitado deben tener las expectativas muy en alto, ya que si se inicia un proceso educativo sin el mínimo interés, no habrá utilidad y el programa habrá sido un desperdicio de tiempo. Este proceso, encierra también a más personas, como lo son Gerentes, Supervisores, Coordinadores, Jefes de Turno, Trainees, quienes además, también deben capacitarse.
- Es muy importante identificar aquellas **personas que tienen experiencia y desarrollarlos como capacitadores**, pues bien dicen “los verdaderos maestros están dentro de la empresa”. Además de no estancar a este tipo de personas, sino desarrollarlo aún más; así como a los demás integrantes de la empresa, a los cuales debería darse la misma oportunidad.
- Los mismos **instructores de la empresa**, además de ellos evaluar al personal, están sujetos de ser evaluados, con base en un cuestionario que los mismos asistentes de



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

las sesiones llenan, se generan resultados los cuales sirven como retroalimentación al instructor para mejora continua. Dicho cuestionario lleva ponderaciones como: actitud, preparación para el tema, desenvolvimiento, fluidez, material para el tema, dominio del grupo, etc.

Además, (Blake, 1997), comenta que el responsable de la capacitación debe asegurarse de cuatro cosas muy sencillas:

- ✓ Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización.
- ✓ Que lo que se enseña sea aprendido.
- ✓ Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.
- ✓ Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

➤ Debemos detectar las **necesidades (DNC)**:

- ✓ Necesidades por discrepancia: cuando las tareas no se están efectuando de la manera que deberían, y por ende no satisfacen los requerimientos.
- ✓ Necesidades por cambio: cuando los procedimientos cambian.
- ✓ Necesidades por incorporación: cuando un proceso nuevo es incorporado.

## **2.1 Training Within Industry**

*“Un hombre con una idea es un loco, hasta que triunfa”*

**Mark Twain.**

Capacitación dentro de las empresas (TWI, por sus siglas en inglés), fue creado en 1940 en el Departamento de Guerra de Estados Unidos, dentro del War Manpower Commission, con el propósito de proveer servicios a las empresas de guerra.

Se trata de cuatro programas básicos, los cuales, cada uno tiene partes introductorias llamadas “Appreciation Sessions” que eran usados para venta. Los programas tenían

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

secciones de "Train-the-Trainer" y pequeños libros llamados "Institute Conductor's Manual" para los entrenadores más experimentados.

Los entrenadores TWI eran invitados a las empresas a presentar su material, y para vender el servicio, despertaban las Cinco Necesidades de un Supervisor:

- ✓ Tener conocimiento del trabajo.
- ✓ Tener conocimiento de las responsabilidades.
- ✓ Habilidades de enseñanza.
- ✓ Habilidades en implementación de mejoras.
- ✓ Habilidad de Liderazgo.

Todo eso basado en el método de los Cuatro puntos de Charles Allen (2002): Preparación, Presentación, Aplicación y Pruebas.

Dentro de las diez horas de capacitación se encuentran:

- Entrenamiento Instruccional en el Trabajo. Este entrenamiento les dice a los supervisores cómo entrenar a un trabajador inexperimentado de manera rápida. "Si el trabajador no aprende, el instructor no enseña".
- Entrenamientos en Métodos de Trabajo. Es un curso que promueve la evaluación objetiva de los trabajadores para implementar mejoras.
- Entrenamiento en Relaciones de Trabajo. Un curso el cual enseña a los supervisores a lidiar con las personas.
- Programa de Desarrollo. El objetivo es aplicar Problem Solving en las líneas de una organización.

Sin duda, un programa de este tipo dentro de una empresa, promueve la motivación en los empleados y además, genera ROI respecto Capacitación al Trainer vs Training vs productividad.

### **CAPITULO 3. Principios psicológicos para el diseño y ejecución de la capacitación**

*“Conozca todas las teorías, domine todas las técnicas,  
pero al tocar un alma humana sea apenas otra alma humana”*

**Carl. G Jung**

Ejecutar la capacitación en una empresa es vital, en apartados anteriores se ha mencionado la importancia que este departamento y sus funciones tienen en una organización para con la gente y a la productividad de la misma. Pero detrás de la ejecución de la capacitación en la organización hay ciertos principios psicológicos que usted como lector debe conocer.

#### **3.1 Constructivismo**

La psicología constructivista ve al ser humano no sólo como un receptor de experiencias, sino en cómo adquiere las experiencias y las usa para construir un conocimiento. Araya; Alfaro; Andonaegui (2007) nos dice que se entiende por constructivismo a la teoría que ofrece explicaciones en torno a la formación del conocimiento, resulta obligado adentrarse en el terreno de las ideas que marcaron el camino de su desarrollo... El sujeto construye el conocimiento de la realidad, ya que ésta no puede ser conocida en sí misma, sino a través de los mecanismos cognitivos que se dispone, mecanismos que a su vez, permiten transformaciones de esa misma realidad. De esta manera, podemos adquirir el conocimiento con la combinación de la adquisición de experiencias y actuar sobre la realidad, utilizando los objetos y situaciones.

Las primeras referencias del constructivismo “se encuentran entre los filósofos presocráticos y en particular, en Jenófanes (570-478 a.C.)” (Araya; Alfaro; Andonaegui (2007) quien reclama que toda teoría debe ser coherente y discutida con sentido crítica

sólo en comparación con otras. Seguido de Heráclito (540-475) a.C.) quien nos dice que todo el conocimiento está en transformación con la adquisición de experiencias.

De la historia, podemos destacar el pensamiento de Jean Piaget, quien se centra en la adquisición del conocimiento en interacción con el medio. Piaget (1979) decía que la inteligencia tiene dos atributos: la organización y la adaptación. Además, actuando entre el medio y nuestra capacidad de adaptarnos, sin dejar de mencionar la interacción entre el sujeto y el objeto, es como la absorción del conocimiento es más rica y evolutiva.

Otro teórico importante de esta corriente es Albert Bandura quien sostiene que el aprendizaje está basado en dos factores: el modelo, quien realiza alguna conducta, y el sujeto, quien observa la conducta que el modelo realiza para después llevarla a cabo. Sostiene que la conducta es aprendida (Bandura, 1977) y el ambiente influye en el desarrollo del conocimiento, se destacan dos formas de aprendizaje:

- Vicario: El proceso de aprendizaje depende de las consecuencias de las acciones propias.
- Por modelamiento: La naturaleza de este aprendizaje es por cognición y resultan de la observación de modelos.

En esta teoría influyen los siguientes procesos:

- Atención: Percepción de las actividades seleccionadas.
- Retención: Las experiencias se convierten en procesos simbólicos que sirven de modelos internos para la emisión de respuestas.
- Reproducción: Conversión de representaciones simbólicas en acciones.
- Motivación: Determinar si las competencias adquiridas se llevan o no a la práctica.

### **3.2 Andragogía**

Knowles (1988), menciona en su texto *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy versus Pedagogy*, que el término apareció por primera vez en 1833, cuando Alexander Knapp, un maestro alemán de educación básica lo utiliza para hacer referencia a la interacción didáctica entre él y sus alumnos de edad adulta, pero no fue tan aceptado en esa época.

Fue hasta 1957, en Alemania cuando Poggeler publicó su *Introduction Into Andragogy: Basic Issues in Adult Education*, y tuvo alta difusión en Europa como modelo para la educación de los adultos.

La Universidad del Valle de México en su compilación *Modelo Andragógico, Fundamentos* (Ubaldo, 2009) refiere a “ideas fuerza de la andragogía”, las cuales se describe a continuación:

- Idea fuerza 1: Se es consciente que el sujeto que aprende es un adulto y tiene un nivel considerable de responsabilidad ante el aprendizaje.
- Idea fuerza 2: Los intereses del adulto deben ser compatibles con las demandas económicas y culturales de la sociedad.
- Idea fuerza 3: Motivar la creatividad e innovación.
- Idea fuerza 4: Vinculación estrecha entre los procesos de trabajo y los hechos andragógicos.

Estas Idea fuerza se equiparan a los criterios utilizados por Ludojoski (1986, citado en *Modelo Andragógico, Fundamentos*):

- La aceptación de necesidades
- EL predominio de la razón

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- EL equilibrio de la personalidad
- La evolución psicofísica de su estructura morfológico-corporal, así como de sus sentimientos y pensamientos.
- Asimetría como nota típica del adulto en la plenitud de sus potencialidades.

Así, Ludojoski (1971) en sus Fundamentos de Modelo Andragógico plantea la siguiente definición de andragogía:

*Es el empleo de todos los medios y modalidades de la formación de la personalidad puesta a disposición de todos los adultos sin distinción ninguna, ya sea que hayan cursado sólo la enseñanza primaria o secundaria y hasta la superior. Se trata pues, de la educación de la totalidad de una población, que considerando las necesidades y posibilidades de los individuos que la componen, se propone prestarles todo el apoyo necesario para lograr el mayor perfeccionamiento de su personalidad dentro del área de sus relaciones. (pág. 35)*

Así pues, la andragogía es considerada como la ciencia de la educación de los adultos (Ludojoski, 1971), lo cual tiene retos distintos a la educación para niños o adolescentes, ya que los adultos tienen una visión diferente, o simplemente competencias distintas, sin mencionar que hay factores sociales que pudieron haberlos adentrado a un período de latencia entre sus últimos estudios y el inicio de su aprendizaje actual.

## **CAPITULO 4. Metodología**

Programa de Inducción en Campo para el personal operativo que labora en producción (PICPO)

### **4.1. Historia de la compañía**

La compañía fue fundada en 1965, dedicada a la fabricación y venta de productos químicos y biológicos que se utilizan como materia prima en la Industria Farmacéutica. En 1968, contaba únicamente con la Planta A, además del área de trituración y secado, así como la casa del vigilante. El resto del terreno estaba conformado por áreas sin pavimentar.

Para 1982 ya se contaba con las plantas A, B, C y E, las cuales siguen funcionando y donde se llevan a cabo diferentes procesos de producción. Asimismo, se crearon las áreas de Servicio y Almacenamiento, Oficinas Generales, un Laboratorio de Control de Calidad y un Laboratorio de Investigación y Desarrollo donde se instalaron instrumentos y equipos de la más avanzada tecnología.

En 1993 llegaron nuevos inversionistas que cambiaron la visión de la empresa de ser una dedicada a abastecer al mercado nacional a transformarse en una compañía exportadora. Para cumplir con este nuevo enfoque, a partir de 1996 se han hecho inversiones importantes para incrementar la producción y cumplir con las regulaciones sanitarias impuestas por los organismos nacionales e internacionales, así como las establecidas para preservar al medio ambiente y la higiene laboral.

En 1998 se inició la operación de la Planta de Acabados de Planta A, una torre de destilación y una Planta de Hidrogenación, que permiten a Signa procesar más productos con altos estándares de calidad para satisfacer las demandas de los clientes.

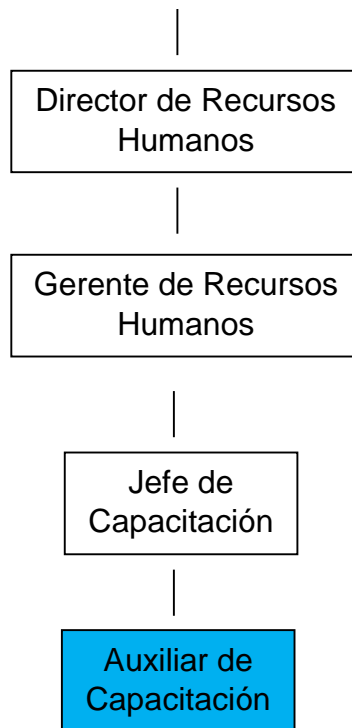
**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

A pesar de que en el año 2009 hubo una crisis muy fuerte, la compañía logró recuperarse con la inversión del Grupo Apotex al cual, hasta la fecha es miembro y se va alineando a la estrategia corporativa para bien de esta compañía de origen mexicano.

Así ha crecido la empresa en cuestión hasta llegar a ser lo que actualmente es, que, también ha ampliado su head count llegando a ser más de 600 trabajadores incluyendo empleados directos, outsourcing y becarios. A continuación se presenta un overview del organigrama.

## 4.2 Organigrama

**Figura 1.** Organigrama de la Organización donde se realizó la Práctica Laboral.





### 4.3 Descripción de Puesto del psicólogo

El siguiente documento proyecta las funciones que el autor de la memoria laboral desarrolla en la empresa en cuestión. Se trata de un descripción de puestos caracterizada por los elementos siguientes: datos generales de identificación del puesto, dimensiones relevantes, responsabilidades, funciones secundarias, responsabilidades MASH, responsabilidades en el sistema de calidad, entorno operativo, perfil del puesto y los tres tipos de competencias.

**Figura 2.** Descripción de Puesto de Auxiliar de Capacitación

DIRECCIÓN: <b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	ÁREA: DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	DEPARTAMENTO: CAPACITACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Capacitación	PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de Capacitación		
TITULAR DEL PUESTO Victor Hugo Esparza Aguilar			
APROBACIONES:			
Victor Hugo Esparza Aguilar <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Titular del Puesto <i>(Nombre y Firma)</i>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Jefe Funcional (línea directa-Organigrama) <i>(Nombre y Firma)</i>	N/A <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Jefe Administrativo (línea punteada-Organigrama) <i>(Nombre y Firma)</i>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Recursos Humanos <i>(Nombre y Firma)</i>

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

**I. PROPÓSITO GENERAL:**

Detectar necesidades de capacitación y apoyar en la ejecución de los planes y programas establecidos conforme a los requerimientos técnicos y administrativos de la empresa así como capturar los registros de capacitación.

**II. DIMENSIONES RELEVANTES:**

<p>A) PUESTO AL QUE REPORTA DIRECTAMENTE:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Capacitación</li> </ul>	
<p>B) REPORTA EN LINEA PUNTEADA A:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>	
<p>C) PUESTOS QUE LE REPORTAN:</p>	<p>Puestos de No Sindicalizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>
	<p>Puestos de Sindicalizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>
<p>D) NÚMERO DE SUBORDINADOS <i>(De acuerdo al</i></p>	<p>Número de Subordinados Directos</p>	<p>Número de Subordinados Indirectos</p>
	<p style="text-align: center;">0</p>	<p style="text-align: center;">0</p>

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

	<i>Organigrama vigente)</i>					
E)	DIMENSIONES ECONÓMICAS:	N/A				
F)	OTRAS DIMENSIONES SIGNIFICATIVAS:	<table border="1"> <tr> <td>Equipos, Materiales, etc.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo para uso profesional</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Acceso a Sistemas Internos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definido de acuerdo a su rol de accesos por el área de Tecnologías de la Información y autorizado por el Gerente o Director de área.</li> <li>HRM, eBPCS</li> </ul> </td> </tr> </table>	Equipos, Materiales, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo para uso profesional</li> </ul>	Acceso a Sistemas Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definido de acuerdo a su rol de accesos por el área de Tecnologías de la Información y autorizado por el Gerente o Director de área.</li> <li>HRM, eBPCS</li> </ul>
Equipos, Materiales, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de cómputo para uso profesional</li> </ul>					
Acceso a Sistemas Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definido de acuerdo a su rol de accesos por el área de Tecnologías de la Información y autorizado por el Gerente o Director de área.</li> <li>HRM, eBPCS</li> </ul>					

**III. RESPONSABILIDADES:**

**A) Adquisición y Delegación de autoridad (tomado en cuenta el formato P-01-012 F1 administración de la calidad)**

<i>Adquisición</i>	NA
<i>Delegación</i>	NA

**B) Principales funciones del Puesto (resultados específicos que se deben de lograr en el puesto, si es necesario agregue funciones)**

(A) **Verbo Activo** (Ejemplo: Analiza, Recaba, Diseña, Archiva etc.)

(B) **Gerundio** (Ejemplo: revisando, capturando, obteniendo, generando, etc.)

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

**(C) Verbo Infinitivo** (Ejemplo: para controlar, para asegurar, para mantener, etc.)

Función 1	¿Qué hace? (A)	Emite las constancias requeridas por la STPS del personal que labora en la empresa
	¿Cómo lo hace? (B)	Utilizando las herramientas para controlar la emisión y la entrega de las constancias.
	¿Para qué lo hace? (C)	Para comprobar ante la STPS que el personal está capacitado en los temas en cuestión.
Función 2	¿Qué hace? (A)	Da seguimiento y mejora el sistema de Detección de Necesidades de Capacitación.
	¿Cómo lo hace? (B)	Analizando el esquema de las DNC y cómo se lleva a cabo para detectar mejoras y ejecutarlas.
	¿Para qué lo hace? (C)	Para brindar nuevos temas y temas específicos de capacitación a las diferentes áreas de la empresa.
Función 3	¿Qué hace? (A)	Da seguimiento al Plan y Programa Anual de Capacitación.
	¿Cómo lo hace? (B)	Analizando, elaborando y monitoreando los cambios que tenga el Plan Anual de Capacitación.
	¿Para qué lo hace? (C)	Para controlar de manera oportuna la capacitación del personal en el Plan Anual de Capacitación.
Función 4	¿Qué hace? (A)	Controla el uso de la sala de capacitación, salas móviles de capacitación y los materiales de apoyo.
	¿Cómo lo hace? (B)	Usando el sistema Outlook
	¿Para qué lo hace? (C)	Para llevar el control oportuno de las salas de capacitación.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

Función 5	¿Qué hace? (A)	Captura, Resguarda y monitorea los registros de capacitación del personal.
	¿Cómo lo hace? (B)	Utilizando el P-05-001F1 y -05-001PF2, Carpetas para resguardo y el sistema HRM
	¿Para qué lo hace? (C)	Para comprobar las capacitaciones impartidas al personal
Función 6	¿Qué hace? (A)	Controla las evaluaciones de capacitación del personal.
	¿Cómo lo hace? (B)	Utilizando el sistema HRM adecuados.
	¿Para qué lo hace? (C)	Para mantener capacitado y certificado al personal.

**C) Funciones Secundarias**

1.-	Participa como instructor en los programas requeridos
2.-	Apoya en los requerimientos de las Auditorías Internas y Externas, Nacionales e Internacionales.
3.-	Participa en las actividades relacionadas a la organización de eventos, convivencias, conferencias, visitas e instancias.
4.-	Apoya en la logística de los eventos de capacitación.
5.-	Apoya la difusión de planes y programas propuestos y aprobados por las áreas

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- |     |  |
|-----|--|
| 6.- | Genera requisiciones en el sistema EBPCS.                |
| 7.- | Instala Audio y Video en eventos diversos de la empresa. |

**D) Responsabilidades MASH (colocar las responsabilidades de acuerdo al tipo de puesto).**

- |     |   |
|-----|---|
| 1.- | Conocer, cumplir y hacer cumplir con la Política MASH.  |
| 2.- | Cumplir con los requerimientos del Sistema de Administración de Ingeniería de Riesgos.  |
| 3.- | Capacitarse y seguir con los procedimientos normalizados de operación de Medio Ambiente, Seguridad e Higiene que apliquen al puesto.  |
| 4.- | Asegurar que el personal a su cargo cumpla con Capacitarse y seguir con los Procedimientos Normalizados de Operación de Medio Ambiente, Seguridad e Higiene que apliquen al puesto. |
| 5.- | Asegurar que el personal a su cargo cumpla con los requerimientos del Sistema de Administración de Ingeniería de Riesgos  |
| 6.- | Dar seguimiento y atender las no conformidades detectadas en las inspecciones y auditorías externas e internas que apliquen al puesto.  |
| 7.- | Capacitarse y asistir a los eventos de capacitación en aspectos de Medio Ambiente Seguridad e Higiene   |

**E) Responsabilidades en el Sistema de Calidad**

- |     |   |
|-----|---|
| 1.- | Conocer, cumplir y hacer cumplir la Política de Calidad.                    |
| 2.- | Escribir procedimientos, así como seguir y hacer seguir los procedimientos. |

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

3.-	Documentar (registrar) el trabajo.
4.-	Conocer, Cumplir y hacer cumplir las Buenas Prácticas de Manufactura descritas en la Guía Q7, a través del apego a las indicaciones en los Procedimientos Normalizados de Operación vigentes.
5.-	Las responsabilidades del personal involucrado en la manufactura deben estar especificadas por escrito.
6.-	Capacitar y estar capacitado en las actividades que desempeña relacionadas con la manufactura.

**IV. ENTORNO OPERATIVO:**

**A) Indicadores de Productividad que reporta esta posición**

1.-	Tener actualizada al 100% la matriz Capasigna
2.-	Elaborar trimestralmente reportes de cumplimiento del 100% del personal sindicalizados para evaluación de desempeño
3.-	Elabora el 100% de Constancias de Habilidades y Productividad establecidas de acuerdo al programa de capacitación.
4.-	Tener actualizado al 100% el sistema HRM y EBPCS de todo el personal sindicalizado y no sindicalizado.

**B) Análisis de Problemas – Indique la complejidad normal de los problemas a que se enfrenta en el desempeño de sus funciones.**

- Análisis de problemas o situaciones impredecibles de diferente naturaleza, que convergen en una serie de variables, algunas fuera del control del empleado, implicando la necesidad de predecir la evolución o solución de las situaciones a su criterio.

**C) Toma de Decisiones – Anote el tipo de decisiones que normalmente se toman en el puesto. (Solo elige una opción)**

- Toma decisiones que afectan a otros empleados y otras áreas con poca trascendencia, algunas no son verificadas por su jefe inmediato.

¿Describe cuáles son las decisiones que esta posición debe tomar?

Las relacionadas al servicio de capacitación: salas de capacitación, justificación de indicadores para evaluaciones de desempeño, administración y control en el sistema de capacitación, elaboración de DC-3.

**D) Relaciones Internas & Externas**

A) Relaciones Internas:	<b>Seleccione el tipo de relaciones internas de trabajo a las que tiene acceso el puesto, acorde a sus funciones:</b>
	- COMPLEJOS: Relaciones con altos mandos de la empresa, su principal función es coordinar los esfuerzos de grupos de diversos



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

	departamentos (que no están a su cargo) para el logro de objetivos corporativos.
	¿Con qué áreas y qué tipo de relación?: Todas las áreas y departamentos de la empresa
B) Relaciones Externas:	<b>Seleccione el tipo de relaciones externas de trabajo a las que tiene acceso el puesto, acorde a sus funciones:</b>
	- Son de naturaleza compleja, implica el manejo de controversias o negociaciones importantes y de trascendencia para la empresa, en las que no siempre están definidas las normas de conducta y las directrices pueden ser de tipo general.
	¿Con quién y qué tipo de relación?:  Con estancias educativas y de servicio de capacitación al personal.

**V. PERFIL DEL PUESTO:**

A) Edad:	Mínimo: 22	Máximo: 35	
B) Género:	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
C) Edo. Civil:	Soltero (a) <input type="checkbox"/>	Casado (a) <input type="checkbox"/>	Otro: <u>Indistinto</u>
D) Necesidad de viajar:	Si <input checked="" type="checkbox"/>	Con frecuencia <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input checked="" type="checkbox"/>
	No <input type="checkbox"/>		

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

E)	<p>Escolaridad:</p> <p>Primaria <input type="checkbox"/>      Secundaria <input type="checkbox"/>      Comercio/ Preparatoria/Técnica <input type="checkbox"/></p> <p>Carrera Universitaria Trunca <input type="checkbox"/>      Carrera Profesional Concluida <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Posgrado <input type="checkbox"/></p>
	<p>Área ó especialidad</p> <p>LIA, LAE, PSICOLOGÍA ó AFIN</p>
F)	<p>Experiencia laboral:</p> <p>Si <input checked="" type="checkbox"/>      Años: <u>Uno</u></p> <p>¿En qué funciones?: STPS, Elaboración de Planes y Programas de capacitación</p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
G)	<p>Idioma Inglés:</p> <p>Conversación:<u>60%</u>    Escritura:<u>60%</u>    Lectura:<u>60%</u>    Traducción:<u>60%</u></p> <p>Puntos Toefl: <u>300</u></p>
H)	<p>Conocimientos de software (especifique):</p> <p>Office, EBPCS.</p>
I)	<p>Manejo de maquinaria y/o equipo (especifique):</p> <p>PC, Laptop, Audio, Video</p>
J)	<p>Conocimientos especiales y/o capacitación:</p> <p>STPS, Conocimiento del uso de Equipo de protección personal. DNC (Diagnostico de Necesidades de Capacitación)</p>

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

K) Habilidades funcionales requeridas:

- Servicio y enfoque al cliente
- Innovación
- Creatividad
- Análisis numérico
- Organización
- Negociación
- Trabajo en equipo
- Solución de problemas

L) Competencias: (colocar las competencias por Nivel y por Área)

Competencias Corporativas		
Servicio al Cliente	1	Identifica quiénes son sus clientes y cuál es el servicio que debe dar a cada uno.
	2	Escucha e identifica las necesidades de sus clientes.
	3	Da soluciones de servicios apegadas a la normatividad y objetivos estratégicos de la empresa.
	4	Pregunta a sus clientes sobre otras necesidades adicionales para hacer más valioso su servicio.
	5	Cuida la relación interpersonal con sus clientes en un ambiente de confianza y respeto.
	6	Mide el nivel de satisfacción de sus clientes y lo mejora continuamente logrando conservar una relación de largo plazo.
	1	Conoce la normatividad relativa a: calidad, seguridad, higiene, medio ambiente, y reglamentos laborales, éticos y de control interno que debe cumplir.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

Normatividad	2	Se apegan con disciplina y constancia a la normatividad que corresponde a su puesto en todas las circunstancias.
	3	Conoce y acepta las sanciones establecidas por incumplimiento a la normatividad.
	4	No divulga la información confidencial, ni altera ningún registro de la empresa.
	5	Actúa con apego a la verdad, admitiendo los errores que comete.
	6	Contribuye a que las auditorías en su área resulten sin observaciones.
Trabajo en Equipo	1	Conoce su rol dentro del equipo y las actividades específicas con las que puede contribuir.
	2	Acepta contribuir con lo que se necesite para que los objetivos grupales se cumplan.
	3	Da y recibe retroalimentación que contribuya al trabajo grupal.
	4	Se muestra cordial, amable y respetuoso para lograr eficiencia en el trabajo en equipo.
	5	Conoce los objetivos colectivos y compartidos que se deben cumplir
	6	Facilita y/o participa en los acuerdos que se toman en grupo para lograr eficiencia y eficacia operativa

**Competencias por Nivel**

**NIVEL OPERATIVO - CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL**

<b>1</b>	<b>NIVEL OPERATIVO - PRODUCTIVIDAD - Ejecuta los instructivos de trabajo con apego al plan de actividades asignado.</b>
<b>2</b>	<b>NIVEL OPERATIVO - PRODUCTIVIDAD - Opera el equipo y materiales de trabajo obteniendo su óptimo rendimiento.</b>
<b>3</b>	<b>NIVEL OPERATIVO - PRODUCTIVIDAD - Cumple los tiempos de ejecución del trabajo, ajustando su desempeño según los requerimientos del área.</b>
<b>4</b>	<b>NIVEL OPERATIVO - PRODUCTIVIDAD - Reporta las fallas y desviaciones del plan de trabajo, ejecutando las acciones correctivas autorizadas.</b>

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

5	<b>NIVEL OPERATIVO - PRODUCTIVIDAD - Sugiere formas en que se puede eficientar el trabajo.</b>
6	Elija un elemento.
1	<b>NIVEL OPERATIVO - ADAPTABILIDAD - Solicita información para entender su función frente a los cambios.</b>
2	<b>NIVEL OPERATIVO - ADAPTABILIDAD - Incorpora los cambios a su puesto de trabajo con actitud positiva.</b>
3	<b>NIVEL OPERATIVO - ADAPTABILIDAD - Pregunta sus dudas sobre la ejecución de las nuevas tareas, para evitar cometer errores.</b>
4	<b>NIVEL OPERATIVO - ADAPTABILIDAD - Invita a otros a que participen en los cambios de la empresa.</b>
5	<b>NIVEL OPERATIVO - INICIATIVA - Sugiere mejoras adicionales frente a los cambios implementados.</b>
1	<b>NIVEL OPERATIVO - ADAPTABILIDAD - Prepara y organiza sus herramientas y materiales de trabajo al inicio de cada jornada.</b>
2	<b>NIVEL OPERATIVO - INICIATIVA - Identifica y reporta condiciones de riesgo en el entorno laboral, ya sea para el trabajo propio o de los demás.</b>
3	<b>NIVEL OPERATIVO - INICIATIVA - Reporta fallas en los procesos, equipos y materiales de trabajo antes de que ocurran errores y problemas mayores.</b>
4	<b>NIVEL OPERATIVO - INICIATIVA - Informa al jefe inmediato sobre hechos que ocurran en el entorno laboral y que sean importantes para el trabajo.</b>
5	<b>NIVEL OPERATIVO - INICIATIVA - Muestra entusiasmo y compromiso frente a las funciones que desempeña.</b>
1	<b>NIVEL OPERATIVO - COMUNICACIÓN - Expresa sus ideas con claridad de forma oral y escrita.</b>
2	<b>NIVEL OPERATIVO - COMUNICACIÓN - Escucha con atención e interés a los demás, pidiendo acuse de recibo para asegurar la comprensión de los mensajes.</b>
3	<b>NIVEL OPERATIVO - COMUNICACIÓN - Pide y recibe retroalimentación sobre su trabajo para poder mejorar su desempeño.</b>

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

<b>4</b>	<b>NIVEL OPERATIVO - COMUNICACIÓN</b> - Reporta los resultados de su trabajo a tiempo, utilizando los canales y formatos establecidos.
<b>5</b>	<b>NIVEL OPERATIVO - COMUNICACION</b> - Transmite a los demás información verdadera y sin alteraciones.

<b>Competencias por Área</b>	
<b>Recursos Humanos - Desarrollo de Capital Humano</b>	
<b>1</b>	<b>DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO</b> - Usa estrategias, métodos e instrumentos para hacer más productiva la interacción entre personas y grupos.
<b>2</b>	<b>DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO</b> - Ejecuta las tareas de administración de personal.
<b>3</b>	<b>DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO</b> - Identifica información clave de la empresa y la transmite utilizando los canales organizacionales de forma clara precisa y oportuna.
<b>4</b>	<b>DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO</b> - Asesora a los diferentes públicos internos y externos para lograr acuerdos productivos.'
<b>5</b>	<b>DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO</b> - Renueva sistemas de trabajo de recursos humanos que contribuyan a las metas de la empresa.

Al contrastar este perfil de puesto con el perfil de egreso del Licenciado en psicología de la Facultad de Ciencias de la Conducta FACICO (2003), así como con el perfil de evaluación que propone el CENEVAL (2017) en la información de construcción del Examen General de Conocimientos del Lic. En Psicología y en particular de la especialización en Psicología Industrial, nos encontramos en congruencia muy interesante y pertinente con las demandas de la práctica profesional del psicólogo en este campo

#### **4.4 Descripción de la problemática.**

En la empresa de activos farmacéuticos en cuestión se presentaba una problemática de inducción al puesto para con el personal operativo de nuevo ingreso. No había una persona responsable del proceso de formación al puesto de trabajo.

Anteriormente, los Jefes de Turno de la Planta llevaban a cabo el proceso de inducción, con buena voluntad, pero carecía de estructura y control el proceso. En ocasiones el Jefe delegaba la actividad a un operador de experiencia, quien no siempre mostraba una actitud de apoyo.

Los resultados eran que el nuevo operador carecía de conocimientos indispensables para la operación, en ocasiones se le asignaban tareas fáciles como la limpieza, pero la mayoría de las tareas son de alta responsabilidad y complejidad. Ante estas incongruencias muchos recién ingresados decidían dejar la empresa. Situación preocupante para la Dirección de Recursos Humanos.

Otro punto de gran relevancia son los requerimientos de Agencias Regulatorias, Instituciones Nacionales y Clientes que auditan en materia de capacitación el cumplimiento a los programas internos, a la capacitación ejercida antes de realizar alguna operación y el seguimiento a los cursos.

Un punto más son los Requerimientos de Capacitación por Puesto (RCP, ver Figura 1) y Requerimientos de Capacitación General (RCG, ver Figura 2), que son listados regulatorios de los Procedimientos Normalizados de Operación (PNOs) en que una persona debe estar capacitado, ya sea por su puesto o por ser parte del personal de la empresa (Ver “Definiciones” Anexos).

Por lo que fue necesario diseñar e implementar un Proceso de Inducción del Personal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, el cual se retoma como objetivo de esta memoria.

El programa tiene una totalidad de 40 días, consta de 67 horas teóricas, 125 horas prácticas y casi 20 horas de exámenes

#### **4.5 Objetivo de la memoria de experiencia laboral**

Diseñar e implementar un Programa de Inducción en Campo para el personal operativo en planta, de nuevo ingreso.

#### **4.6 Plan de acción**

En estricto sentido el plan de actividades que se presentan en dos grandes etapas o fases que se identifican como: el diseño del programa y la implementación; con algunas subfases de las cuales se enfatizan sus componentes.

El comienzo corresponde a la explicitación de una demanda de contratación que se plasma en los formularios de específicos de Capacitación del puesto y requerimientos de capacitación general que se presentan en las figuras 3 y 4.



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

**Figura 3.** Requerimientos de Capacitación por Puesto (RCP) (Operador), muestra.

**REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN POR PUESTO**

<b>PUESTO:</b>	OPERADOR DE PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE TURNO, JEFE DE PLANTA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	OPERACIONES
<b>Revisión:</b>	06
<b>Vigencia:</b>	<b>20140404</b>

Nota: La capacitación Específica se dará cuando el ocupante del puesto inicia su ingreso al mismo y posteriormente de acuerdo a la siguiente tabla. Para la capacitación general consultar el formato P-01-009F8.

Documento/ CÓDIGO	TÍTULO	FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN
<b>PNOs</b>		
P-02-009	Manejo y uso de servicios de enfriamiento y calentamiento a Planta	Al ingreso al puesto y en cada actualización.
P-02-013	Limpieza de áreas de producción	Al ingreso al puesto y en cada actualización.
P-03-003	Operación de lavador de gases	Al ingreso al puesto y en cada actualización.
P-03-004	Operación de secadores	Al ingreso al puesto y en cada actualización.
P-03-006	Operación y mantenimiento del sistema lavador de gases SLG-1	Al ingreso al puesto y en cada actualización.
P-03-007	Operación de filtro reactor DRF-20	Al ingreso al puesto y en cada actualización (Aplica solo para planta D).

P-01-009F2 Rev 06 Vig: 2014-03-21

Página 1 de 8

**Figura 4.** Requerimientos de Capacitación General (RCG), muestra.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

**REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN GENERAL**

<b>Revisión:</b>	03
<b>Vigencia:</b>	<b>20131122</b>

Nota: La capacitación General se dará cuando el ocupante del puesto inicia su ingreso al mismo y posteriormente de acuerdo a la siguiente tabla. Para la capacitación específica ver el formato P-01-009F2 para cada puesto.

Documento/ CÓDIGO	TÍTULO	FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN
P-01-009	Capacitación y Desarrollo de Personal	En cada actualización del PNO
P-01-010	Descripción de puestos	En cada actualización del PNO
P-01-012	Administración de la Calidad	En cada actualización del PNO
P-05-001	Registros de capacitación del sistema de calidad	En cada actualización del PNO
P-05-012	Elaboración y Control de Procedimientos Normalizados de Operación	En cada actualización del PNO
P-05-013	Control de la Documentación	En cada actualización del PNO
P-05-015	Registro de firmas	Anual y en cada actualización del PNO.
P-05-016	Buenas Prácticas de Documentación	Anual y en cada actualización del PNO.
P-05-036	Manejo de la Carpetas Electrónicas en Aseguramiento de Calidad	En cada actualización del PNO
P-15-009	Auditorías internas del sistema de administración de Ingeniería de Riesgos	En cada actualización del PNO
P-16-005	Dotación o reposición de equipo de protección personal	En cada actualización del PNO
P-16-008	Control de plagas	Bi-anual y en cada actualización del PNO.

P-01-009F8 Rev 01 Vig: 2013-11-21

Página 1 de 6

#### **4.6.1 Diseño del Programa de Inducción en campo**

Se diseñó el Programa de Inducción en Campo para el personal operativo que labora en Planta (PICPO), en la Figura 4 se presenta un cronograma que sintetiza el PICPO; en las primera columnas se consignan los elementos del Programa, los cuales son Sistemas de identificación de materiales, Instrumentación, Servicios auxiliares, Equipo básico de producción, operaciones básicas de producción, Controles de proceso, Calidad, MASH (Medio ambiente, Seguridad e Higiene) y Cultura Organizacional. Asimismo, se divide en Módulos, los cuales se enumeran a continuación:

Módulo I. Materiales.

Módulo II. Instrumentación y sistemas de control.

Módulo III. Sistemas de seguridad.

Módulo IV. Sistemas de calentamiento, sistemas de enfriamiento y otros servicios.

Módulo V. Equipos auxiliares.

Módulo VI. Bombas.

Módulo VII. Reactores.

Módulo VIII. Equipos para filtración.

Módulo IX. Secadores.

Módulo X. Molinos.

Módulo XI. Operaciones básicas de producción y controles de proceso.

Módulo XII. Calidad.

Módulo XIII. MASH.

Módulo IX. Cultura Organizacional.

En la cuarta columna se pueden apreciar los subtemas en los cuales está dividido el programa, asimismo, el documento en el cual están basados como se aprecia en la siguiente columna y finalmente, la duración total en horas del módulo y su examen. En la siguiente parte del cronograma se puede apreciar la división de meses y días, que son 40, la duración en su totalidad el PICPO; el cuadro morado indica el día en el cual se va a impartir “x” tema.









**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

Se diseña un sistema de evaluación tradicional de exámenes teóricos y prácticos, los cuales en su totalidad son 21 exámenes, se recomienda que estos deben ser aprobados con un puntaje mayor a 80. (Figura 6 y 7)

**Figura 6.** Ejemplo de un examen teórico

**EXAMEN DE MODULO VII:  
REACTORES (P-03-129)**

Nombre: \_\_\_\_\_ No. de Nómina \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_ Calificación: \_\_\_\_\_

---

I. Conteste correctamente:

- Menciona la definición de Tanque de Proceso:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Menciona la definición de Inertización:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Indica la presión a la que se debe ajustar el sello mecánico de un reactor o tanque cuando este sea un sello mecánico seco:  
\_\_\_\_\_

**Figura 7.** Ejemplo de un examen práctico.

**EXAMEN DE MODULO VIII:  
CENTRÍFUGAS, A PIE DE MÁQUINA**

Nombre: \_\_\_\_\_ No. de Nómina \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_ Calificación: \_\_\_\_\_

---

\*NOTA: APLICAR ALGUNO DE LOS SIGUIENTES PUNTOS DE ACUERDO A LA DISPONIBILIDAD DEL EQUIPO EN PLANTA.  
Instrucciones: Coloca  o X según aplique.

I. Limpieza

1.	Consulto la bitácora del equipo para saber de que está sucio	
2.	Selecciono correctamente el procedimiento de limpieza o enjuague a utilizar	
3.	Registro en la bitácora de uso de equipo el inicio de la limpieza	
4.	Solicito el llenado de las consideraciones previas y consulto la tabla de solventes P-10-013F1, para seleccionar el solvente a utilizar.	
5.	Utilizo el equipo de protección personal adecuado y el sistema de aterrizado.	
6.	Tiene claridad de la información contenida en el procedimiento.	
7.	Desenergiza el equipo correctamente	
8.	Ejecuta de manera adecuada las instrucciones del procedimiento.	
9.	Realizo adecuadamente el manejo de los disolventes.	
10.	Aplica correctamente el criterio de visualmente limpio.	
11.	Usó la herramienta apropiada.	

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

Asimismo, se diseñan las evaluaciones de desempeño semanales por instructor (Figura 8) y por Jefe de Turno (Figura 9), los cuales se promedian y unifican en una evaluación final (Evaluación de dos meses) que es utilizada para renovar el contrato al operador (figura 8).

**Evaluación Parcial Instructor-Alumno.**

En esta evaluación se evalúan aspectos sobre la actitud del participante, su capacidad de retención y aplicación durante las diferentes situaciones que se le pueden plantear, su desenvolvimiento con sus compañeros e instructor, disciplina, etc.

**Figura 8.** Evaluación Parcial Instructor-Alumno.

EVALUACIÓN PARCIAL INSTRUCTOR-ALUMNO					
No de Nómina	51450	Nombre	[REDACTED]	Ingreso	2015-08-31
Grupo	[REDACTED]	Evaluador	[REDACTED]	Fecha	2015-10-12
EV. 1					
CONTESTA LO SIGUIENTE DE ACUERDO AL RANGO. SIENDO 4-EXCELENTE, 3-BUENO, 2-MALO, 1-DEFICIENTE; COLOCA UNA EQUIS EN LA OPCIÓN					
PONDERAJE		4	3	2	1
<b>CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE</b>					
Es participativo en las sesiones de capacitación					
Presta atención al instructor durante las sesiones de capacitación					
Realiza las actividades de acuerdo a lo aprendido					
Presenta cautela y dedicación al realizar las prácticas en las sesiones de capacitación					
Retroalimenta a sus compañeros					
Muestra habilidad para adquirir el conocimiento y llevarlo a la práctica de manera óptima					
Se muestra optimista en las actividades que refuercen el objetivo del puesto y propicien cambios en el trabajo a realizar.					
Muestra una actitud positiva durante el curso					
<b>DISCIPLINA</b>					
Respeto las normas, reglamentos e instrucciones para lograr el buen desempeño que se requiere en el puesto.					



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

Se relaciona con sus compañeros de manera respetuosa																													
Se relaciona con su instructor de manera respetuosa																													
Presenta disciplina durante las sesiones de capacitación																													
Acata las instrucciones del capacitador durante las sesiones de capacitación																													
Realiza su trabajo con orden y limpieza de acuerdo con los requisitos solicitados, cumpliendo con 5S's																													
<table border="1"> <tr> <td colspan="2"><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>EXCELENTE</b></td> <td>56</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>BUENO</b></td> <td>41-55</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>MALO</b></td> <td>28-40</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>DEFICIENTE</b></td> <td>14-27</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<b>TOTAL</b>					<b>EXCELENTE</b>	56				<b>BUENO</b>	41-55				<b>MALO</b>	28-40				<b>DEFICIENTE</b>	14-27							
<b>TOTAL</b>																													
<b>EXCELENTE</b>	56																												
<b>BUENO</b>	41-55																												
<b>MALO</b>	28-40																												
<b>DEFICIENTE</b>	14-27																												
<b>COMENTARIOS GENERALES</b>																													
<b>FIRMAS DE CONFORMIDAD</b>																													
_____ Evaluado	_____ VH	_____ EJ	_____ ES																										
_____ Instructor																													

Evaluación Jefe de Turno-Colaborador.

Esta evaluación es usada por cada uno de los Jefes de Turno que trabaje con el operador, durante los 19 días hábiles restantes del programa de inducción. Evalúa aspectos como:

- Seguridad. No tiene incidentes de seguridad durante el período de evaluación.
- Equipos y accesorios. Conoce de manera general el uso de equipos y accesorios, sus componentes, los servicios ligados a ellos y los métodos de limpieza.
- Productos y materiales. Conoce los tipos de productos y materiales, su sistema de identificación y su flujo.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- Software y Documentación. Sabe cómo hacer vales, identifica los documentos usados en el proceso.
  
- Actitudes. Su capacidad de integración, disciplina, respeto, la capacidad de acatar las órdenes y ejecutarlas, la organización, el conocimiento de los equipos y su correcta operación.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

**Figura 9.** Evaluación Jefe de Turno-Colaborador.

EVALUACIÓN PARCIAL JEFE-COLABORADOR															
No de Nómina	51444	Nombre	OPERADOR 1		Ingreso	2015-06-29									
Grupo	3	Evaluador			Fecha	2017-02-06									
					EV. 1										
CONTESTA LO SIGUIENTE DE ACUERDO AL RANGO.															
IMPERATIVO ESTRATÉGICO	KPI	CRITERIO	PESO %	PONDERACIÓN		CALIFICACION Y PROMEDIO		% OBTENIDO							
REGULACIONES	SEGURIDAD	Incidental (accidente) de seguridad ocurrido en el período de evaluación.	1.0	100% SI	Cero Incidentes	0	100	1.0							
				50% SI	Un accidente										
				0% SI	Más de un accidente o incidente										
RENTABILIDAD		Conoce de manera general el uso de equipar de proceso	5.0	100% SI	100	100		5.0							
				75% La mayoría de las veces	75										
				25% La mayoría de las veces	25										
				0% NO	0										
RENTABILIDAD	EQUIPO Y ACCESORIOS	Conoce las componentes de las equipar de filtración, (centrifuga, raba filtrar)	5.0	100% SI	100	100		5.0							
				75% La mayoría de las veces	75										
				25% La mayoría de las veces	25										
				0% NO	0										
RENTABILIDAD		Identificar diferentes servicios utilizar en la planta, (Vapor, Agua de enfriamiento, salmuera normal, salmuera especial, tanque de agua caliente, sistema de vacío, aire comprimido, nitrógeno)	5.0	100% SI	100	100		5.0							
				75% La mayoría de las veces	75										
				25% La mayoría de las veces	25										
				0% NO	0										
RENTABILIDAD		Identificar y realizar diferentes tipos de limpieza de equipar y utensilios	5.0	100% SI	100	100		5.0							
				75% La mayoría de las veces	75										
				25% La mayoría de las veces	25										
				0% NO	0										
CAPACITACIÓN		Se relaciona adecuadamente con los compañeros de trabajo	4.0	100% SI	100	100		4.0							
				75% La mayoría de las veces	75										
				25% La mayoría de las veces	25										
				0% NO	0										
CAPACITACIÓN		Se relaciona respetuosamente con el Jefe de Turno	4.0	100% SI	100	100		4.0							
				75% La mayoría de las veces	75										
				25% La mayoría de las veces	25										
				0% NO	0										
			<b>% Promedio</b>	<b>100%</b>			<b>% Obtenido</b>	<b>100.0</b>							
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td align="center" colspan="2"><b>% TOTAL OBTENIDO</b></td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="2">100.0</td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="2">RANGO</td> </tr> <tr> <td align="center" colspan="2">¡EXCELENTE!</td> </tr> </table>								<b>% TOTAL OBTENIDO</b>		100.0		RANGO		¡EXCELENTE!	
<b>% TOTAL OBTENIDO</b>															
100.0															
RANGO															
¡EXCELENTE!															
COMENTARIOS GENERALES															
FIRMAS DE CONFORMIDAD															

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

La Evaluación de desempeño de dos meses, posterior al Programa de Inducción en Campo y para obtener el contrato a Prueba (Figura 10), es un conjunto de todos los aspectos que son evaluados en la evaluación del instructor al operador y del Jefe de Turno a operador, es decir, promedia el conjunto de evaluaciones de cada una; además, hace un recuento de las incidencias (faltas, retardos y eventos de alcoholímetros), las cuales tienen una ponderación negativa en caso de incidir en uno; asimismo, se toma en cuenta una evaluación que hace el responsable del programa y esta toma en cuenta la disciplina y la disposición del participante al curso. Cabe mencionar, que también se toma en cuenta el promedio del total de exámenes aplicados durante el programa, asimismo, el cumplimiento a la documentación a leer (RCP y RCG), ésta debe ser del 100%. Cabe resaltar que todas las evaluaciones de desempeño están automatizadas mediante fórmulas de Excel.

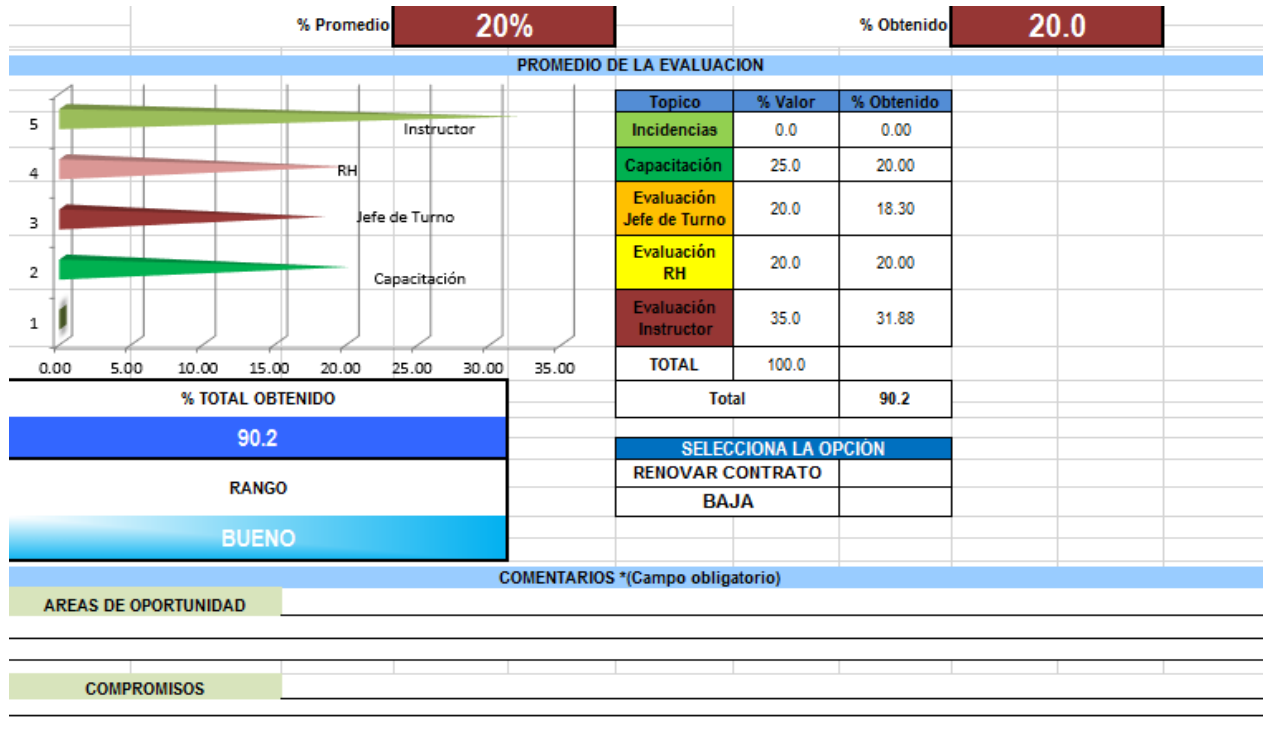
**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

**Figura 10.** Evaluación de desempeño de dos meses, posterior al Programa de Inducción en Campo y para obtener el contrato a Prueba.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE OPERADOR DE PRODUCCIÓN Y OPERADOR DE SECADORES (2 meses)							
No de Nómina	51437	Nombre	OPERADOR 1		Ingreso	2015-04-27	
Evaluador	JEFES DE TURNO/INSTRUCTORES/RH	Período de Evaluación	JULIO- AGOSTO		Fecha	2017-02-06	
INCIDENCIAS							
Incidencias	Ponderación	No. De Actos	Promedio	Obtenido			
Faltas	100% Cero Incidentes. 0% Uno o más incidentes.	0	100	0	Puntaje	0.0	
Retardos		1	100	0			
Eventos por alcoholímetro		0	100	0			
CAPACITACIÓN							
Derecho al puntaje de Capacitación		Cumplimiento a RCP/RCG		Aprovechamiento			
Si		Mínimo 80%		Mínimo 80%			
Promedio		100%		85.3			
85.26							
% Obtenido							
20.0							
EVALUACIÓN PERSONAL							
Instrucciones	1. Llene el formato de evaluación colocando en el inciso la literal que describa el desempeño del evaluado (ver anexo 1)						
IMPERATIVO ESTRATÉGICO	KPI	CRITERIO	PESO %	PONDERACIÓN	CALIFICACION Y PROMEDIO	% OBTENIDO	
JEFE DE TURNO							
RENTABILIDAD		Conoce de manera general el uso de equipar de proceso	6.0	100% SI	100	100	6.0
				75% La mayoría de las veces	75		
				25% La mayoría de las veces	25		
				0% NO	0		
				0% NO	100		
			% Promedio	18%	% Obtenido	18.3	
INSTRUCTOR							
CAPACITACIÓN		Es participativa durante las sesiones de capacitación	7.0	100% SI	100	93.75	6.6
				75% La mayoría de las veces	75		
				25% La mayoría de las veces	25		
				0% NO	0		
				0% NO	100		
CAPACITACIÓN		Presta atención al instructor durante las sesiones de capacitación	7.0	100% SI	100	93.75	6.6
				75% La mayoría de las veces	75		
				25% La mayoría de las veces	25		
				0% NO	0		
				0% NO	100		
CAPACITACIÓN		Realiza las actividades de acuerdo a la aprendida	7.0	100% SI	100	87.5	6.1
				75% La mayoría de las veces	75		
				25% La mayoría de las veces	25		
				0% NO	0		
				0% NO	100		
CAPACITACIÓN		Presenta cautela y dedicación al realizar las prácticas en las sesiones de capacitación	7.0	100% SI	100	87.5	6.1
				75% La mayoría de las veces	75		
				25% La mayoría de las veces	25		
				0% NO	0		
				0% NO	100		
CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE	Retraimiento a su compañero de trabajo	8.0	100% SI	100	93.75	7.5
				75% La mayoría de las veces	75		
				25% La mayoría de las veces	25		
				0% NO	0		
				0% NO	100		
CAPACITACIÓN		Muestra habilidad para adquirir el conocimiento y llevarlo a la práctica de manera efectiva	7.0	100% SI	100	93.75	6.6
				75% La mayoría de las veces	75		
				25% La mayoría de las veces	25		
				0% NO	0		
				0% NO	100		

## IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS

RECURSOS HUMANOS								
REGULACIONES	SEGURIDAD	Incidental (accidente) de seguridad ocurrido en el periodo de evaluación.	2.0	100% Corral Incidentes	0	100	2.0	
				50% Un accidente				
				0% Más de un accidente o incidente				
REGULACIONES		Acceso a la red	1.0	100% SI 100	100		1.0	
				75% La mayoría de las veces 75				
				25% La mayoría de las veces 25				
				0% NO 0				
RENTABILIDAD	SOFTWARE Y SISTEMAS	Conocimiento de Evaluación del desempeño	1.0	100% SI 100	100		1.0	
				75% La mayoría de las veces 75				
				25% La mayoría de las veces 25				
				0% NO 0				
RENTABILIDAD		Consulta de capacitación en eBPCS	1.0	100% SI 100	100		1.0	
				75% La mayoría de las veces 75				
				25% La mayoría de las veces 25				
				0% NO 0				
RENTABILIDAD	ACTITUDES	Conformidad al cumplimiento	2.5	100% SI 100	100		2.5	
				75% La mayoría de las veces 75				
				25% La mayoría de las veces 25				
				0% NO 0				
RENTABILIDAD		Actitud al cumplimiento al programa de Capacitación de Inducción	2.5	100% SI 100	100		2.5	
				75% La mayoría de las veces 75				
				25% La mayoría de las veces 25				
				0% NO 0				



# IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS

## 4.6.3. Seguimiento

Para el seguimiento a los operadores y sus indicadores, se elabora la Matriz de Seguimiento de Inducción en Campo (Figura 11), en la cual se puede ver el resumen de los resultados de los exámenes de los participantes, esta matriz se vincula por medio de Excel a una evaluación de desempeño para otorgar contrato, la cual se verá posteriormente.

**Figura 11.** Matriz de Seguimiento de Inducción en Campo

## 4.6.4 Recursos de Apoyo

- Instructores internos
  - Disponibilidad y aprobación de Gerentes de Producción
  - Salas de Capacitación
  - Carpetas de consulta donde contienen los PNOs aplicables al puesto de operador
- Instructores

La plantilla de los instructores del programa es una parte fundamental del mismo, pues en la formación y experiencia de los mismos aseguran que los contenidos impartidos sean de calidad actual es de 16 instructores, los cuales se distribuyen en:

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- Módulos de temas operacionales: cuatro operadores de alta categoría y con amplia experiencia.
- Módulo de Calidad: Coordinador de Capacitación en GMP's
- Módulo de Seguridad: Analista de seguridad, Médico y Enfermera de la empresa
- Módulo de Cultura Organizacional: Director de Recursos Humanos, Jefe de Desarrollo Organizacional, Analista de Desarrollo Organizacional, Analista de Reclutamiento y Selección, Analista de Servicios al Personal, Coordinador y Auxiliar de Capacitación.

Todos los instructores tomaron un diplomado de Desarrollo de Instructores previo a adentrarse en el programa.

- Tiempos (duración del programa)

El programa tiene una totalidad de 40 días, consta de 67 horas teóricas, 125 horas prácticas y casi 20 horas de exámenes

#### **4.6.5 Implementación**

##### **I. Objetivo del PICPO:**

El Programa permite facilitar la adaptación e integración del personal de nuevo ingreso a la organización y a su puesto de trabajo, proporcionándole el conocimiento básico que le permita desempeñarse de acuerdo a las políticas, normas, reglamentos y procedimientos de la empresa. Dicha capacitación abarca Operaciones Unitarias, Calidad, Seguridad y temas que tienen que ver con la cultura empresarial. Además que fortalece el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

➤ Proceso

- a) La persona directamente responsable del PICPO desarrolló el Programa General (Figura 12) que resalta la responsabilidad de todos y cada uno de los instructores ya que como un proceso auditable tenía que ser escrupulosamente revisado y firmado por los involucrados

**Figura 12.** Programa General

Día	Día	Tema	Instructor	Lugar	Observaciones
1	Jueves	Inducción en Campo-Módulo I: Materiales	Instructor X	Planta	
	Jueves	Inducción en campo-Módulo I: Materiales, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
	Jueves	Lectura de RCG	Instructor X	Sala Móvil A	
2	Viernes	Inducción en Campo-Módulo II: Instrumentación y sistemas de control	Instructor X	Planta	
	Viernes	Inducción en campo-Módulo II: Instrumentación y sistemas de control, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
	Viernes	Lectura de RCG	Instructor X	Sala Móvil A	
3	Lunes	Inducción en Campo-Módulo III: Sistemas de seguridad	Instructor X	Planta	
	Lunes	Inducción en campo-Módulo XIV: Código de	Instructor X	Sala Móvil A	

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

		Conducta/Inducción en campo-Módulo XIV: Misión, Visión y valores			
	Lunes	Lectura de RCG	Instructor X	Sala Móvil A	
4	Martes	Inducción en Campo-Módulo III. Sistemas de seguridad, repaso	Instructor X	Planta	
	Martes	Inducción en campo-Módulo XII: Buenas Prácticas de Documentación	Instructor X	Sala Móvil A	
	Martes	Inducción en campo-Módulo XIV: Descripción de Puesto/Inducción en campo-Módulo XIV: Renovación de contrato	Instructor X	Sala Móvil A	
5	Miércoles	Inducción en Campo-Módulo IV: Sistemas de enfriamiento, sistemas de calentamiento y otros servicios	Instructor X	Planta	
	Miércoles	Inducción en campo-Módulo XIII: Puesta Tierra	Instructor X	Planta	
	Miércoles	Inducción en campo-Módulo III: Sistemas de Seguridad, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
6	Jueves	Módulo IV: Sistemas de enfriamiento, sistemas de calentamiento y otros servicios, repaso	Instructor X	Planta	

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

	Jueves	Inducción en campo-Módulo XII: Buenas Prácticas de Documentación	Instructor X	Sala Móvil A	
	Jueves	Inducción en campo-Módulo IV: Sistemas de calentamiento, sistemas de enfriamiento y otros servicios, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
7	Viernes	Inducción en Campo-Módulo V: Equipos auxiliares	Instructor X	Planta	
	Viernes	Inducción en campo-Módulo XIV: Estrategia de Negocios	Instructor X	Sala Móvil A	
	Viernes	Inducción en campo-Módulo XIII: Inertización	Instructor X	Planta	
8	Lunes	Inducción en Campo-Módulo V: Equipos auxiliares repaso	Instructor X	Planta	
	Lunes	Inducción en campo-Módulo XIV: Reglamento interior: lectura y comprensión parte 1	Instructor X	Sala Móvil A	
	Lunes	Inducción en campo-Módulo XIV: Categorías	Instructor X	Sala Móvil A	
9	Martes	Inducción en Campo-Módulo VI: Bombas	Instructor X	Planta	
	Martes	Inducción en campo-Módulo XII: Desviaciones	Instructor X	Sala Móvil A	
	Martes	Inducción en campo-Módulo XIV: Capacitación en Evaluación de Desempeño	Instructor X	Sala Móvil A	

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

	Martes	Inducción en Campo- Actividad: Véndemelo, Equipos Auxiliares	Instructor X	Sala Móvil A	
10	Miércoles	Inducción en Campo-Módulo VII: Reactores	Instructor X	Planta	
	Miércoles	Inducción en campo-Módulo V: Equipos Auxiliares, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
	Miércoles	Inducción en campo- Actividad: Ilústreme lo que aprendiste, Bombas	Instructor X	Sala Móvil A	
11	Jueves	Inducción en Campo-Módulo VII: Reactores vidriado	Instructor X	Planta	
	Jueves	Inducción en campo-Módulo XII: Desviaciones	Instructor X	Sala Móvil A	
	Jueves	Inducción en campo-Módulo XIV: Reglamento interior: lectura y comprensión parte 2	Instructor X	Sala Móvil A	
12	Viernes	Inducción en Campo-Módulo VII: Reactores de acero inoxidable	Instructor X	Planta	
	Viernes	Inducción en campo-Módulo VI: Bombas, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
	Viernes	Lectura de PNOs RCP	Instructor X	Sala Móvil A	
13	Lunes	Inducción en Campo-Módulo VII: Reactores, examen a pie de máquina	Instructor X	Planta	

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

	Lunes	Inducción en campo-Módulo XII: Los 10 Principios de la Calidad	Instructor X	Sala Móvil A	
	Lunes	Inducción en campo-Módulo XIII: Iluminación/Inducción en campo-Módulo XIII: Efectos a la salud por exposición a ruidos	Instructor X	Sala Móvil A	
14	Martes	Inducción en Campo-Módulo VIII: Centrífugas	Instructor X	Planta	
	Martes	Inducción en Campo-Cuadro conceptual de reactores	Instructor X	Sala Móvil A	
	Martes	Inducción en campo-Módulo XIII: Efectos de la Salud por Exposición a sustancias Químicas, Iluminación/Inducción en campo-Módulo XIII: Efectos a la salud por exposición a ruidos	Instructor X	Sala Móvil A	
15	Miércoles	Inducción en Campo-Módulo VIII: Centrífugas, repaso	Instructor X	Planta	
	Miércoles	Inducción en campo-Módulo XII: Control de Cambios y SCEs	Instructor X	Sala Móvil A	
	Miércoles	Inducción en campo-Módulo VII: Reactores, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
16	Jueves	Inducción en Campo-Módulo VIII: Centrífugas, examen a pie de máquina	Instructor X	Planta	

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

	Jueves	Inducción en Campo-Módulo XIV: Kaizen 5s/Inducción en campo: Actividad, ¿qué sabes de mí?	Instructor X	Sala Móvil A	
	Jueves	Inducción en campo-Módulo XIV: Imagen Total Signa/Usos correctos de instalaciones y equipos	Instructor X	Sala Móvil A	
17	Viernes	Inducción en Campo-Módulo VIII: Robofiltros	Instructor X	Planta	
	Viernes	Inducción en campo-Módulo XIII: Prevención de lumbalgias	Instructor X	Sala Móvil A	
	Viernes	Inducción en campo-Módulo VIII: Centrífugas, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
	Viernes	Lectura de PNOs RCP	Instructor X	Sala Móvil A	
18	Lunes	Inducción en campo-Módulo VIII: Robofiltros, Examen a pie de máquina	Instructor X	Planta	
	Lunes	Inducción en campo-Módulo XII: Control de Cambios y SCEs	Instructor X	Sala Móvil A	
	Lunes	Lectura de PNOs RCP	Instructor X	Sala Móvil A	
19	Martes	Inducción en Campo-Módulo VIII: Filtros Sparkler y prensa	Instructor X	Planta	
	Martes	Inducción en campo-Módulo VIII: Robofiltros, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

20	Miércoles	Inducción en Campo-Módulo VIII: Filtros Sparkler y prensa, repaso	Instructor X	Planta	
	Miércoles	Inducción en campo-Módulo XII:Costos de la No Calidad y examen general de Calidad	Instructor X	Sala Móvil A	
	Miércoles	Lectura de PNOs RCP	Instructor X	Sala Móvil A	
21	Jueves	Inducción en Campo-Módulo VIII: Filtros sparkler, examen a pie de máquina	Instructor X	Planta	
	Jueves	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
22	Viernes	Inducción en Campo-Módulo VIII: Filtros de cartucho y medios filtrantes	Instructor X	Sala Móvil A	
	Viernes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
23	Lunes	Inducción en Campo-Módulo VIII: Filtros, repaso	Instructor X	Planta	
	Lunes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
24	Martes	Inducción en campo-Módulo VIII: Operación de Filtros, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
	Martes	Inducción en Campo-Módulo IX: Secadores	Instructor X	Planta	
	Martes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

25	Miércoles	Inducción en Campo-Módulo X: Molinos	Instructor X	Planta	
	Miércoles	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
26	Jueves	Inducción en Campo-Módulo IX: Secadores, Módulo X: Molinos, examen a pie de máquina	Instructor X	Planta	
	Jueves	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
27	Viernes	Inducción en Campo: Molinos y secadores, Examen	Instructor X	Sala Móvil A	
	Viernes	Inducción en Campo-Módulo XI: Operaciones básicas de producción	Instructor X	Planta	
	Viernes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
28	Lunes	Inducción en Campo-Módulo XI: Controles de proceso	Instructor X	Planta	
	Lunes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
29	Martes	Inducción en Campo-Módulo XI: Operaciones básicas de producción y controles de proceso, repaso	Instructor X	Planta	
	Martes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
30	Miércoles	Actividad/Inducción en Campo-Módulo XI:	Instructor X	Sala Móvil A	



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

		Operaciones básicas de producción y controles de proceso, Examen			
	Miércoles	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
31	Jueves	Inducción en campo-Examen de PNOs RCG y RCP	Instructor X	Sala Móvil A	
	Jueves	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
32	Viernes	Aclarar dudas del total del programa de inducción/retroalimentación general	Instructor X	Planta	
	Viernes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
33	Lunes	Inducción en Campo: Examen General	Instructor X	Sala Móvil A	
	Lunes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
34	Martes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
35	Miércoles	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
36	Jueves	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
37	Viernes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
38	Lunes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

39	Martes	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	
	Miércoles	Revisión de contratos	Instructor X	Recursos Humanos	
40	Miércoles	Actividad en Planta con Jefe de Turno	NA	Planta	

- b) A partir del Programa General concentrado en la Figura 12, el autor de la MPL (Memoria de Práctica Laboral) verificaba que el personal se capacite en todos y cada uno de los módulos, asimismo con calificaciones aprobatorias en los exámenes que se aplican, en caso de que no se apruebe algún examen, que debe reaplicar.
- c) En caso de haber algún cambio en el programa, se anunciaba a los instructores y al personal que está involucrado.
- d) Se brindaba el material necesario para desarrollar las actividades o dinámicas en el programa.
- e) El autor de la MPL se responsabilizaba de los Centros de Consulta de Copia Controlada autorizados (Ver “Definiciones” en página 97), asimismo, entregaba un Centro de Consulta a cada operador de nuevo ingreso durante su capacitación.
- f) El responsable del PICPO entregaba una copia del Programa General al personal a su ingreso e informaba sobre algún cambio durante la ejecución del mismo a los asistentes y a los instructores.
- g) Se resguardaban las evaluaciones de Instructor-asistente, Jefe de Turno-colaborador.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- h) Se capturaban y resguardaban de forma segura y ordenada las evidencias de Capacitación.
- i) Se aseguraba la correcta aplicación del proceso correspondiente a este Programa para obtener los resultados deseados para el operador, para la planta y para el Departamento de Capacitación.
- j) Se proporcionaba en el momento que sea requerido reportes de capacitación de los asistentes al Programa.

En el caso de los Gerentes de Planta y Director de Recursos Humanos:

- a) Revisaban y aprobaban el Programa General.
- b) Autorizaban personal de planta calificado para impartir las sesiones acorde al Programa General (Gerentes de Planta)
- c) Daban seguimiento a los reportes de Capacitación

En el caso de los instructores, quienes son la parte más importante del programa de inducción en Campo, sin ellos la capacitación no tendría el engrande que mueve el programa:

- a) Revisaban el Programa General para dar seguimiento a su cumplimiento.
- b) Impartían las sesiones que se tienen programadas en tiempo y forma.
- c) Evaluaban de manera objetiva al personal operativo de nuevo ingreso acorde a su desempeño en la capacitación y actividades asignadas por este.
- d) Se documentaban las capacitaciones impartidas usando el formato de Evidencia de Capacitación (Q7 2.12). Este formato es usado a nivel planta para documentar una

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

capacitación impartida, tomada o llevada a cabo de manera autónoma (Ver Figura 13)

**Figura 13.** Evidencia de Capacitación.

<b>Folio</b> (RH lo asigna)		<b>Título</b>			
Lectura: <input type="checkbox"/>		Evaluación:		Documento: <input type="checkbox"/>	Código:
Sesión: <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Teoría.		Cap. General: <input type="checkbox"/>	Revisión:
Práctica: <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Práctica.		Hora Inicio:	
		<input type="checkbox"/> NA		Duración:      Hrs.      Min.	
Nombre y firma del instructor			No. Nómina		Lugar:

No. de Nómina	Nombre	Antefirma / Iniciales	Puesto	Área	Fecha
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

En caso de aplicar examen anexas las evaluaciones □

Al registrar mi antefirma o iniciales en este documento reconozco haber leído y entendido perfectamente el contenido del documento y/o capacitación recibida, asimismo, me comprometo a cumplir con lo señalado.

- e) Entregaban al departamento de Capacitación la evidencia de Capacitación en un lapso no mayor a tres días, así como los exámenes calificados en caso de aplicación de estos.
- f) Contaban con el material necesario para impartir su curso.
- g) En el caso de los Jefes de Turno, quienes son las personas que en el organigrama están por debajo del Gerente de Planta y coordinan las actividades diarias en la operación del proceso:
  - Asignaban actividades al personal operativo de nuevo ingreso acorde a su progreso en el PICPO.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- Evaluaban de manera objetiva al personal operativo de nuevo ingreso acorde a su desempeño en las actividades en Planta asignadas por el Jefe de Turno.

En el caso operador de nuevo:

- a) Debía mantener disciplina en todo momento, esto por tomar la seriedad de programa y aprovechar de mejor manera posible los conocimientos que en él se imparten.
- b) Cumplía con lo establecido en el Programa General.
- c) Debía aprobar mínimo con 8.0 puntos todos los exámenes aplicados en el Programa.
- d) Se Responsabilizaba de los Centros de Consulta de Copia Controlada autorizados durante el Programa de Inducción en Campo.
- e) Recababa las firmas de los instructores correspondientes en el Archivo de Conocimientos (Figura 14).

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

**Figura 14.** Archivo de Conocimientos.

Este formato les ayuda a los operadores de nuevo ingreso a tener un control sobre sus capacitaciones, asimismo, a reafirmar la impartición de los módulos en el programa.

Archivo de Conocimientos						
Nombre			Fecha de ingreso	Grupo x		
Nómina	Departamento		Puesto			
MÓDULO	TEMA		Calificación (es)	Apto(ava)l antefirma de Capacitor)	Fecha	Antefirma de empleado
Examen PNO, RCG y RCP						
Examen Final						
MÓDULO I	Materiales					
MÓDULO II	Instrumentación y sistemas de control					
MÓDULO III	Sistemas de seguridad					
MÓDULO IV	Sistemas de calentamiento, Sistemas de enfriamiento y Otros servicios					
MÓDULO V	Equipos auxiliares					
MÓDULO VI	Bombas					
MÓDULO VII	Reactores	Reactor vidriado				
		Reactor de acero Inoxidable				
		Examen a pie de máquina				
MÓDULO VIII	Equipos para filtración	Centrifugas				
		Examen Centrifugas a pie de máquina				
		Robofiltro				
		Examen robofiltro a pie de máquina				
		Examen filtros <del>sparkler</del> a pie de máquina				
		Examen filtros prensa a pie de máquina				
		Operación de filtros				
MÓDULO IX	Secadores					

- f) Evaluaba de manera objetiva a los instructores con el formato regulatorio correspondiente (Figura 15)

Evaluación a instructores.

Esta evaluación ayuda a la mejora continua de los instructores de la organización y para mejora del servicio brindado por Departamento de la Organización. Evalúa aspectos como:

- El dominio del tema por parte del instructor
- El estímulo que el instructor dio a la capacitación

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- La claridad del instructor
- Las dinámicas hechas por el instructor
- La claridad a las respuestas formuladas por los asistentes
- Control grupal
- Preparación del instructor para impartir el tema
- El contenido del curso
- El material utilizado
- Las instalaciones y el servicio donde se llevó a cabo el curso

**Figura 15.** Evaluación a instructores.

**EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES**

Tema de Capacitación: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Esta evaluación ha sido elaborada con el objetivo de mejorar continuamente la formación del personal. La información establecida será manejada de manera confidencial, por lo tanto le sugerimos que responda de manera objetiva.

**OPCIONES DE EVALUACIÓN (puntuaciones)**  
 Evaluar con una X de acuerdo a las siguientes valoraciones:  
 1 - Deficiente    2 - Regular    3 - Bueno    4 - Excelente

**EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR**

1	Se estableció el objetivo del curso		¿Qué comentario o sugerencia tiene usted para el instructor?
2	El dominio del tema por parte del instructor es		
3	El estímulo que el instructor dio a la participación fue		
4	La claridad en la exposición me pareció		
5	La claridad de las respuestas de las preguntas formuladas fue		¿Qué comentario o sugerencia tiene usted para mejorar el curso?
6	Las dinámicas durante la capacitación fueron		
7	Hubo control del grupo por parte del instructor		
8	La preparación del instructor para impartir el tema es		
		Total de puntos obtenidos	

**EVALUACIÓN DEL CURSO**

1	Considero que los conocimientos que adquirí son aplicables a mi trabajo de manera		¿Qué curso considera usted que sea necesario para mejorar su desempeño laboral, así como algún tema que desee conocer y que esté al alcance de la empresa?
2	Los contenidos tratados se adecúan a mi perfil profesional		
3	El tiempo dedicado fue el adecuado para conocer el tema		
4	El programa cumplió con sus expectativas en forma		
5	Considero que el material utilizado para transmitir el tema es		
		Total de puntos obtenidos	

**INSTALACIONES**

			¿Qué considera usted necesario para mejorar las
--	--	--	---

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- g) El operado debía cumplir con el 100% de su RCG y RCP antes de concluir su contrato por capacitación, para avalar esto, se le hacía un examen:

**Figura 16.** Examen RCG/RCP

<b>EXAMEN GENERAL DE RCG</b>	
Nombre: _____ No. de Nómina _____	
Fecha: _____	
Puesto: _____ Departamento: _____ Calificación: _____	
<input type="checkbox"/> P-01-010 Descripción de puestos	1-Establecer el procedimiento a seguir para la ejecución, documentación y seguimiento de la capacitación, que nos permita demostrar que el personal está capacitado en el área de trabajo específica, para llevar a cabo de manera segura y confiable las funciones asignadas.
<input type="checkbox"/> P-01-012 Administración de la Calidad	2-Establecer la forma de registro de la evidencia documentada de la capacitación impartida, con relación a los documentos del Sistema de Calidad que permita demostrar que el personal es capaz de realizar las actividades que su perfil de puesto requiere.
<input type="checkbox"/> P-01-009 Capacitación y desarrollo del personal	3-Delimitar el propósito, requisitos, responsabilidades, perfiles y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.
<input type="checkbox"/> P-05-012 Elaboración y Control de los Procedimientos Normalizados de Operación	4- Establecer el mecanismo para generar y mantener actualizado el Registro de Firmas para identificar al personal que labora en Signa S.A. de C.V
<input type="checkbox"/> P-05-001 Registros de Capacitación del Sistema de Calidad	5-Definir, estandarizar y sistematizar el contenido, creación, revisión, aprobación, emisión, distribución y control de los PNO.
<input type="checkbox"/> P-05-036 Manejo de las carpetas electrónicas en	6-Definir los lineamientos para administración de Calidad en Signa que involucran a todas las áreas en la fabricación de APIs.

- Aspectos a controlar:
  - a) El operador de nuevo ingreso debía apegarse al Programa General de Capacitación de Inducción en Campo.
  - b) La capacitación debía ser dirigida por individuos calificados (Q7, 3.2), de esta manera lo indica el Procedimiento de Capacitación y Desarrollo, ya que es importante que las



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

personas que impartan las sesiones tengan los conocimientos necesarios, ya que son el deber-ser de los nuevos operadores.

- c) Capacitaciones en planta, en aula, dinámicas y sesiones de examen debían respaldarse con evidencias de capacitación (Q7, 2.12).
- d) Se debía aplicar examen de los módulos correspondientes, siguiendo el Programa General. En caso de no aprobar el examen, se retroalimentaba y se programaba otra sesión de aplicación.
- e) La plantilla de instructores de temas operacionales constaba de cuatro individuos calificados. Durante el período de dos meses que dura el PICPO los operadores tenían un instructor diferente, con el fin de no hacer monótona la capacitación, además se apegaban al rol de horarios de trabajo de cada instructor. De esta manera, cada que el capacitador en turno terminaba su semana el operador era evaluado parcial y objetivamente por este, haciendo la respectiva retroalimentación.
- f) Cuando el día hábil 21 del programa llegaba, era momento de enviar al operador a su correspondiente Planta para “practicar” sus conocimientos, llevando a cabo actividades que el Jefe de Turno le designaba. De esta manera, durante la mañana el operador asistía a su capacitación en Campo y durante la tarde desempeñaba las actividades en Planta. El operador debía ser evaluado parcial y objetivamente por el Jefe de Turno, haciendo la respectiva retroalimentación.
- g) Las sesiones correspondientes a los módulos de Calidad, MASH (Medio Ambiente, Seguridad e Higiene) y Cultura Organizacional eran impartidas por diferentes instructores, expertos en su materia. Las sesiones estaban organizadas de manera que no “choque” con las sesiones operacionales.
- h) Las evaluaciones parciales del instructor y Jefe de Turno eran compiladas y pactadas en la evaluación de desempeño, al término del PICPO.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- i) En caso de no tener el puntaje necesario, no se renovaba el contrato del operador. En caso de alcanzar el puntaje necesario, se renovaba el contrato.
  
- j) Una vez que transcurrían tres meses a partir del término del PICPO (a esto se le llama Contrato a Prueba) se le realizaba al trabajador una evaluación de desempeño para determinar si se le entrega Planta (Contrato indefinido) (Ver Figura 17)

*Evaluación de desempeño de cinco meses, para obtener la planta.*

En esta evaluación se evaluaba:

- Incidencias (faltas, retardos, eventos de alcoholímetro), cada incidencia tendría una ponderación negativa.
  
  - Resultados de la evaluación anterior. Si el operador no cumplía con compromisos y aspectos pactados en la evaluación de dos meses, se le restaba puntuación.
  
  - Capacitación. Asistencia y aprovechamiento al Capasigna (El programa de capacitación para operadores
  
  - Evaluación personal.
- 
- Seguridad. Cero incidentes de seguridad durante el período de evaluación
  
  - Desviaciones. Cero desviaciones a la operación durante el período de evaluación.
  
  - Equipos y accesorios. Conoce de manera general el uso de equipos y accesorios, sus componentes, los servicios ligados a ellos y los métodos de limpieza.
  
  - Productos y materiales. Conoce los tipos de productos y materiales, su sistema de identificación y su flujo.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- Software y Documentación. Sabe cómo hacer vales, identifica los documentos usados en el proceso.
  
- Proceso. Ejecución correcta de los procesos.
  
- Indicadores. Interpretación del programa de producción
  
- Actitudes. Su capacidad de integración, disciplina, respeto, la capacidad de acatar las órdenes y ejecutarlas, la organización, el conocimiento de los equipos y su correcta operación

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

**Figura 17.** Evaluación de desempeño de cinco meses, para obtener la planta

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE OPERADOR (5 meses)								
No de Nómina	51441	Nombre	OPERADOR 1			Ingreso	2015-04-27	
Evaluador		Período de Evaluación	SEPTIEMBRE-OCTUBRE			Fecha	2017-02-06	
INCIDENCIAS								
Incidentes	Comentarios	No. De Actos	Obtenido	DERECHO A BONO	Puntaje			
Faltas	1 o más faltas= Sin derecho a bono.	0	0	DERECHO A BONO	Puntaje			
Retardos	10 o más retardos= sin derecho a bono.	0	0	sí	0.0			
Eventos por alcoholímetro	1 o más alcoholímetros=sin derecho a bono	0	0					
Observaciones de alcoholímetro	0.0							
RESULTADOS DE EVALUACIÓN ANTERIOR								
Evaluador	Jefes de turno, instructores y RH	Calificación	0		Incidentes	0		
Compromisos	0							
Áreas de Oportunidad				0				
Comentarios				0				
Comentarios				0				
CAPACITACIÓN								
Asistencia a Capasigna		Derecho al puntaje de Capacitación		Aprovechamiento Capasigna				
Mínimo 80%		sí		Mínimo 80%				
100.0		Promedio		93.8				
		96.875		Observaciones				
		% Obtenido		0				
		28.0						
		% Obtenido		DERECHO A BONO POR RCPI				
		89.16		NA				
Observaciones RCP/RCG		S/C						
EVALUACIÓN PERSONAL								
Instrucciones	1. Llene el formato de evaluación colocando en el inciso la literal que describa el desempeño del evaluado							
IMPERATIVO ESTRATÉGICO	KPI	CRITERIO	PESO %	PONDERACION		Calificación	PROMEDIO	% OBTENIDO
REGLACIONES	SEGURIDAD	INCIDENTES (ACCIDENTE) DE SEGURIDAD OCURRIDOS EN EL PERIODO DE EVALUACION	2.0	100%	CERO INCIDENTES	0	100	2.0
				50%	UNO INCIDENTES			
				0%	MAS DE UNO INCIDENTES 4UH ACCIDENTE			
				100%	CERO DESVIACIONES OPERATIVAS			

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

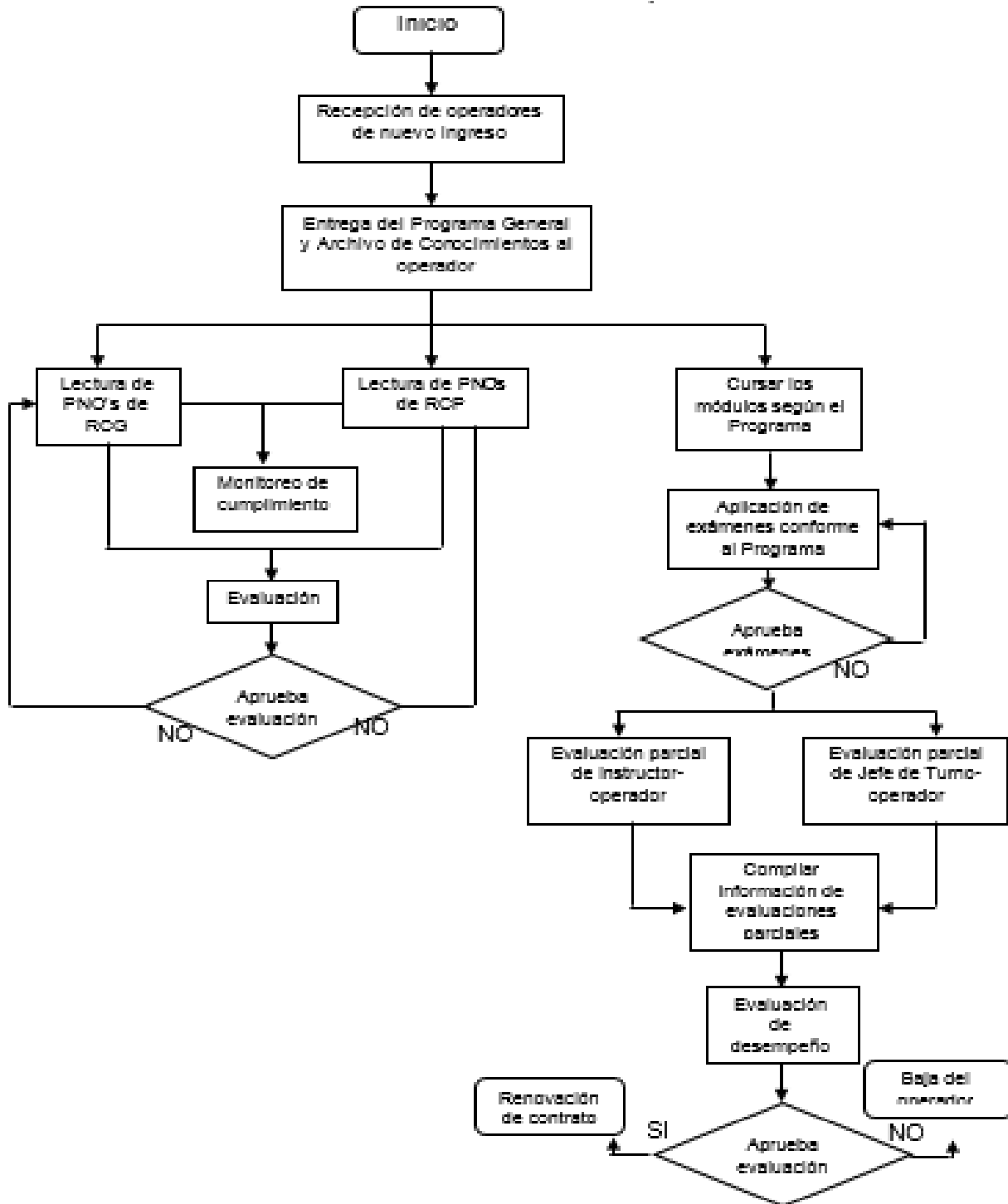
RENTABILIDAD	EQUIPO Y ACCESORIOS	Identifica y describe el funcionamiento de los instrumentos de medición. (Mandómetro, tornavisco girador, manovacuómetro, medidor de flujo)	2.0	0% NO	0	100	2.0	
				100% SI	100			
				75% Le mejoría de las veces	75			
				25% Le disminuye de las veces	25			
RENTABILIDAD			Hace la lectura e interpretación de instrumentar de medición	2.0	0% NO	0	100	2.0
				100% SI	100			
		75% Le mejoría de las veces		75				
		25% Le disminuye de las veces		25				
RENTABILIDAD		Identificar partes principales de los equipos de proceso y explicar su uso. (Reactor, rafafiltra, centrifuga, zocador, malina), arimirma, las apora	2.0	0% NO	0	100	2.0	
			100% SI	100				
			75% Le mejoría de las veces	75				
			25% Le disminuye de las veces	25				
RENTABILIDAD		Conectar los equipos y componentes de los equipos de filtración, (centrifuga, rafafiltra, filtro papillar, filtro de cartucho) así como su uso y operación	2.0	0% NO	0	100	2.0	
			100% SI	100				
			75% Le mejoría de las veces	75				
			25% Le disminuye de las veces	25				
RENTABILIDAD		Identifica y hace uso de los accesorios y periféricos de los equipos de proceso y explicar su función. (Tanque, bambur, intercambiador, línea de transferencia)	2.0	0% NO	0	100	2.0	
			100% SI	100				
			75% Le mejoría de las veces	75				
			25% Le disminuye de las veces	25				
RENTABILIDAD		Identificar diferentes servicios utilizados en la planta. (Vapor, Agua de enfriamiento, salmuera normal, salmuera especial, tanque de agua caliente, sistema de vacío, aire comprimido, etc.)	2.0	0% NO	0	100	2.0	
			100% SI	100				
			75% Le mejoría de las veces	75				
			25% Le disminuye de las veces	25				

<table border="1"> <tr> <td>% Promedio</td> <td align="center"><b>70%</b></td> </tr> </table>	% Promedio	<b>70%</b>	<table border="1"> <tr> <td>% Obtenido</td> <td align="center"><b>70.0</b></td> </tr> </table>	% Obtenido	<b>70.0</b>											
% Promedio	<b>70%</b>															
% Obtenido	<b>70.0</b>															
<b>PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL TRIMESTRE</b>																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Topico</th> <th>% Valor</th> <th>% Obtenido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Incidencias</td> <td>0.0</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Capacitación</td> <td>30.0</td> <td>28.00</td> </tr> <tr> <td>Evaluación Personal</td> <td>70.0</td> <td>70.00</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td></td> <td><b>98.0</b></td> </tr> </tbody> </table>	Topico	% Valor	% Obtenido	Incidencias	0.0	0.00	Capacitación	30.0	28.00	Evaluación Personal	70.0	70.00	<b>Total</b>		<b>98.0</b>
Topico	% Valor	% Obtenido														
Incidencias	0.0	0.00														
Capacitación	30.0	28.00														
Evaluación Personal	70.0	70.00														
<b>Total</b>		<b>98.0</b>														
<table border="1"> <tr> <td>% TOTAL OBTENIDO</td> <td align="center"><b>98.0</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO</td> <td align="center"><b>BUENO</b></td> </tr> </table>	% TOTAL OBTENIDO	<b>98.0</b>	RANGO	<b>BUENO</b>	<table border="1"> <tr> <td align="center" colspan="2"><b>SELECCIONA LA OPCIÓN</b></td> </tr> <tr> <td>RENOVAR CONTRATO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OTORGAR PLANTA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>BAJA</td> <td></td> </tr> </table>	<b>SELECCIONA LA OPCIÓN</b>		RENOVAR CONTRATO		OTORGAR PLANTA		BAJA				
% TOTAL OBTENIDO	<b>98.0</b>															
RANGO	<b>BUENO</b>															
<b>SELECCIONA LA OPCIÓN</b>																
RENOVAR CONTRATO																
OTORGAR PLANTA																
BAJA																
<b>COMENTARIOS *(Campo obligatorio)</b>																
AREAS DE OPORTUNIDAD																
COMPROMISOS																

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

Este diagrama resume todo el proceso llevado a cabo en el PICPO.

**Figura 18.** Diagrama de flujo PICPO.



II. Ejecución de la implementación.

Se definió un grupo piloto el cual constó de seis participantes, donde se probó la metodología del programa para ver la funcionalidad de este y los productos o resultados se presentan en la siguiente sección de resultados.

## **Resultados**

### **1. Gestión del proyecto (etapas)**

#### ➤ **Detección de Necesidades de Capacitación**

Según Chiavenato (1996) una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de objetivos de la misma. En el caso de la organización en cuestión, se detectó un área de oportunidad en la manera de capacitar a los operadores de nuevo ingreso, a quienes al ser enviados a sus áreas, muchas veces los dejaban a su suerte y sin una capacitación óptima, siendo esta impartida en contadas ocasiones por los Jefes de Turno los cuales no tenían esta función de capacitar y mucho menos el tiempo, ya que sus funciones se enfocan a la administración de su personal y de la elaboración de los lotes que a su cargo se encuentran. En consecuencia, los operadores no estaban capacitados en las operaciones unitarias, lo cual representaba un estancamiento y se traducían a más tiempo de aprendizaje.

#### ➤ **Planeación del Programa de Inducción en Campo**

Para iniciar con la elaboración del programa de Inducción se contó con el apoyo de los Gerentes de Producción quienes proporcionaron un listado de temas (operaciones unitarias) en los cuales un operador inicialmente debe estar capacitado de manera óptima, el cual se alineó a los procedimientos de la empresa y se le dio un orden de impartición representados en módulos. Se definió a duración de cada tema, asimismo, se comenzaron a elaborar exámenes para cada módulo, los cuales están basados en los procedimientos y verificados por los gerentes. El mismo proceso se ejecutó para los



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

temas de Calidad quien se solicitó la ayuda del Coordinador de Capacitación en GMPs y el Gerente de Aseguramiento de Calidad, por parte del departamento de Seguridad se gestionó con el Jefe de Seguridad y se contó con el apoyo del Gerente de Recursos Humanos para la planeación de los temas referentes a Cultura Organizacional.

Posteriormente, se asignaron los instructores para los temas y módulos del Programa de Inducción en Campo; para el caso de los temas operativos para los cuales se asignaron cuatro operadores de alto expertise, se les movió a un rol de turno mixto para comodidad en la impartición de programa, siendo así, un instructor diferente cada semana.

Acto seguido, se elaboró el Programa General para su ejecución en el primer grupo en marzo del 2015.

- Implementación del Programa de Inducción en Campo para personal operativo que labora en producción

El 23 de marzo del año 2015 ingresó a la compañía un grupo de seis operadores de producción los cuales fueron el piloto del programa. En este grupo se tuvo la oportunidad de experimentar si la planificación inicial del programa era viable. Gracias a esto se detectaron varias áreas de oportunidad que se enlistan a continuación:

- Muchos temas no requerían sesiones de refuerzo
- Algunos temas requerían crear un examen práctico además del escrito
- Se experimentó con actividades y dinámicas que reforzaban el trabajo en equipo y la comunicación.
- Se fue creando una forma de administrar de manera óptima cada uno de los grupos como es la matriz de seguimiento
- Se fue cambiando la dinámica de impartición de temas (horarios, instructores, tiempo, etc)

Para los grupos subsiguientes el sistema mejoró de manera considerable y la planeación fue de manera más estructurada.

➤ Seguimiento al programa

Una vez sólida la estructura del programa de Inducción en Campo, es más fácil dar un seguimiento eficaz. Con los horarios, temas y duraciones, exámenes bien establecidos. Además, basado en PDCA (Plan, Do, Check, Act), con el seguimiento se detectan problemas y se implementan acciones para siempre mejorar el programa. Algunos puntos de mejora fueron:

- Horarios de instructores
- Actividades
- Métodos de enseñanza

## **2. Principales datos e indicadores**

En este apartado se presentan los resultados del Programa de Inducción en Campo; en una primera parte (Tabla 1) se encuentran los datos generales de identificación del personal operativo que participó en el programa durante el año 2015, cabe resaltar que se omite el nombre por requisito ético de la investigación científica; después se identifican los departamentos a los que se van a asignar, seguido de su fecha de ingreso. En la columna de “Cumplimiento a RCP y RCG se anota en porcentaje la proporción en que cada operario cubrió su documentación. En la columna de Exámenes reprobados se identifican el número de exámenes que cada participante reprobó de un total de 21 pruebas, así anotando en la columna de Calificación Total el promedio de los 21 exámenes para cada operario. La penúltima y última columnas contiene la calificación del desempeño que está integrada por el coordinador del programa, los instructores y los jefes de turno, esta calificación es la base para la decisión de otorgamiento de contrato de prueba.

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

**Tabla 1.** Datos y calificaciones de los trabajadores

Gpo	Nombre	Depto.	Ingreso	Cumplimiento a RCP y RCG %	Exámenes reprobados (21 exámenes)	Calificación Total	Calificación de evaluación de desempeño	Estatus
1	Operador 1	Planta C	2015-03-23	100%	1	95.29	90.2	Baja (en período fuera del programa)
	Operador 2	Planta A	2015-03-23	100%	1	93.59	88.2	Planta
	Operador 3	Planta A	2015-03-23	100%	2	94.94	86.8	Planta
	Operador 4	Planta C	2015-03-23	100%	1	94.65	87.5	Planta
	Operador 5	Planta A	2015-03-23	100%	1	94.65	90.6	Planta
	Operador 6	Planta D	2015-03-23	100%	1	94.65	91.6	Planta
2	Operador 7	Planta A	2015-04-27	100%	2	85.26	79	Baja (en período fuera del programa)
	Operador 8	Planta C	2015-04-27	100%	0	95.37	90	Planta
	Operador 9	Planta A	2015-04-27	100%	1	87.95	78	Planta
	Operador 10	Planta A	2015-04-27	100%	1	88.74	81	Planta
	Operador 11	Planta C	2015-04-27	100%	0	91	90	Planta
3	Operador 12	Planta C	2015-06-29	100%		93.10	91.4	Planta
	Operador 13	Planta A	2015-06-29	100%	1	92.40	92.2	Planta
4	Operador 14	Planta A	2015-08-31	100%	1	94.45	85.8	Planta
	Operador 15	Secadores	2015-08-31	100%	1	91.67	85.9	Planta
	Operador 16	Secadores	2015-08-31	100%	0	93.70	83.4	Planta
	Operador 17	Secadores	2015-08-31	100%	1	92.38	80	Planta
	Operador 18	Secadores	2015-08-31	100%	1	91.31	95.9	Planta
	Operador 19	Secadores	2015-10-12	100%	3	89.32	87.7	Planta
5	Operador 20	Secadores	2015-10-12	100%	4	87.59	85.7	Planta
6	Operador 21	Secadores	2015-10-29	100%	3	88.74	85.1	Planta
	Operador 22	Secadores	2015-10-29	100%	2	89.40	84	Planta

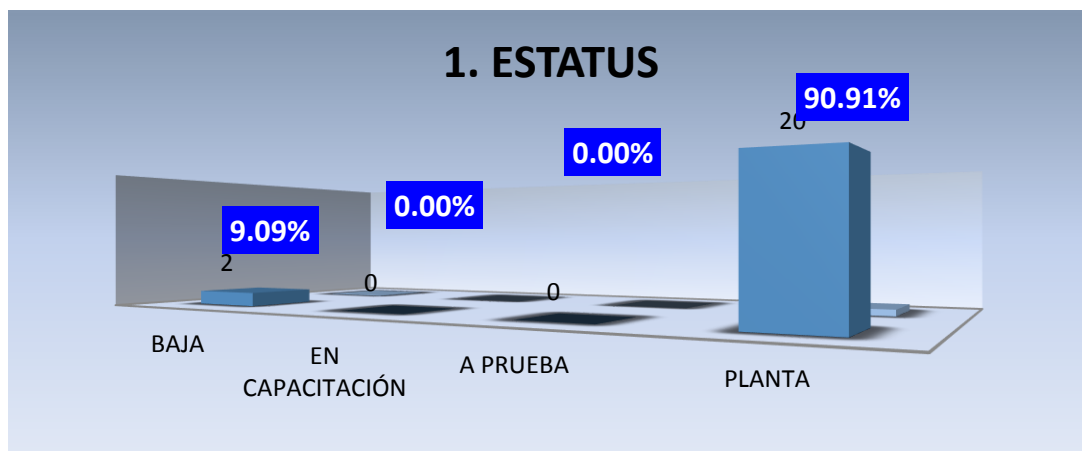
**Tabla 2.** Datos Generales

Estatus	# Empleados en Proceso	# Empleados Aprobados	Porcentaje
<b>CAPACITACIÓN ( 2 meses )</b>	0	22	100 %
<b>A PRUEBA ( 3 meses )</b>	0	20	91 %
<b>BAJA</b>	2	Renuncia Voluntaria	9 %
<b>PLANTA</b>	<b>20 EMPLEADOS</b>		<b>91 %</b>

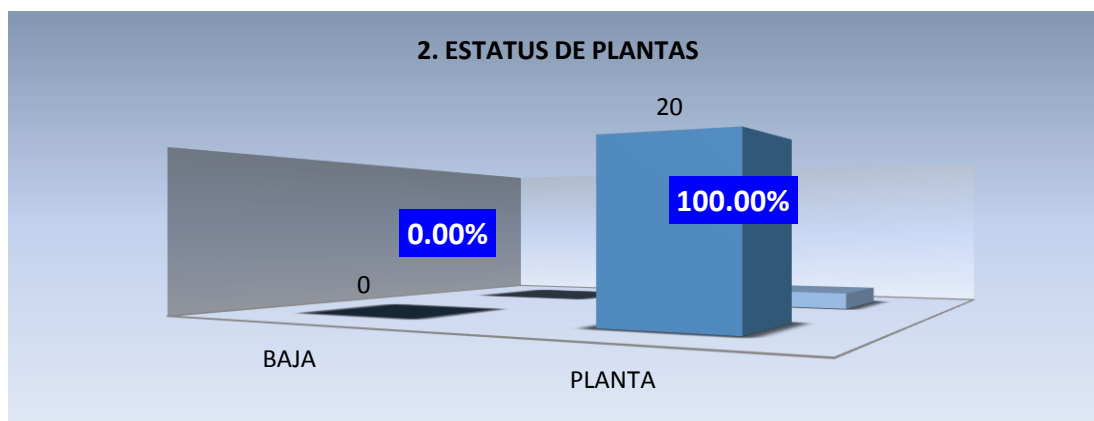
## IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS

A continuación se presentan una serie de gráficas que representan específicamente los datos generales de identificación y caracterización del programa.

- **La gráfica 1** nos indica el estatus general de los operadores que durante el año 2015 estuvieron en el programa de inducción en Campo (tómense en cuenta que las 2 bajas que indica, estuvieron fuera del período del programa), donde, de los 22 trabajadores bajo esta modalidad, 2 fueron dados de baja, y 20 han obtenido exitosamente la planta.

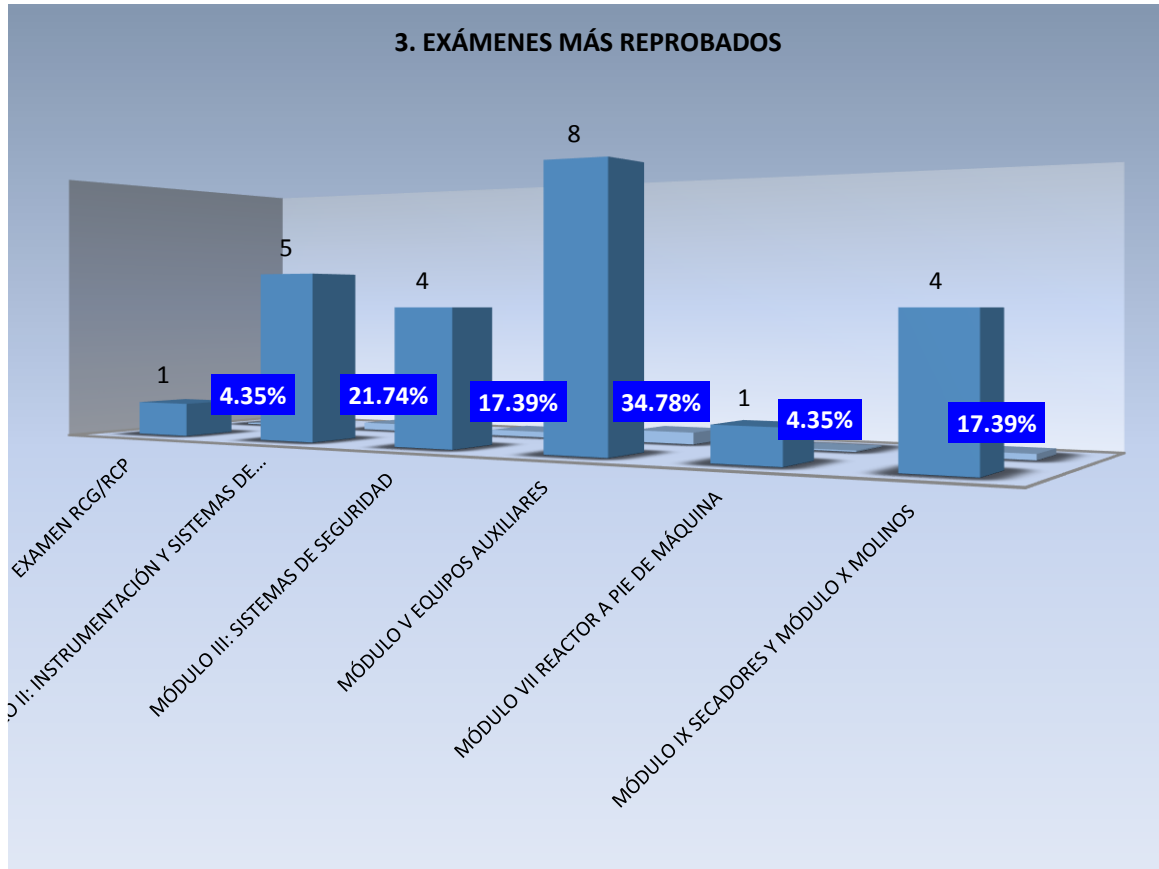


- **La gráfica 2** nos muestra que del total de trabajadores que participaron por la planta, el 100% a obtuvo.

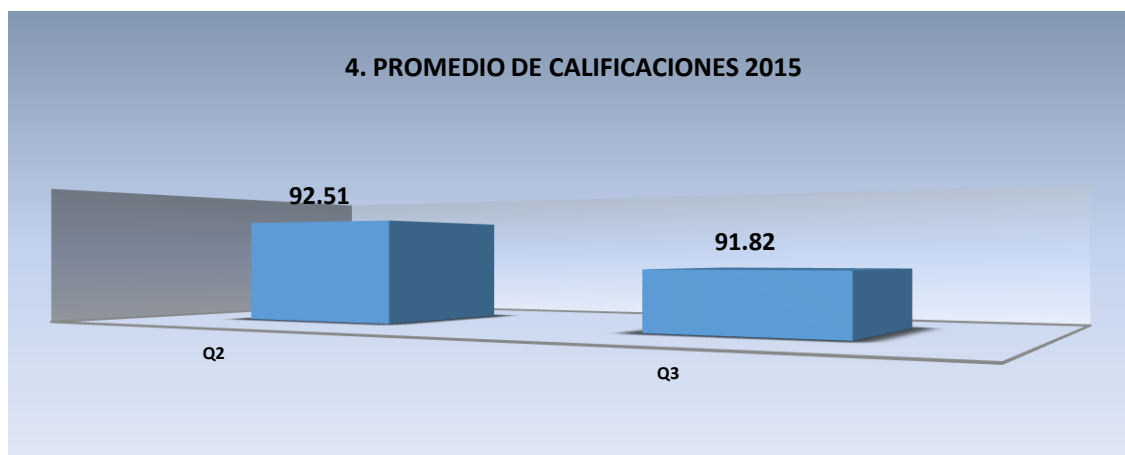


**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- **La gráfica 3** nos indica el top de exámenes que más se reprobaron durante los seis grupos del año 2015.

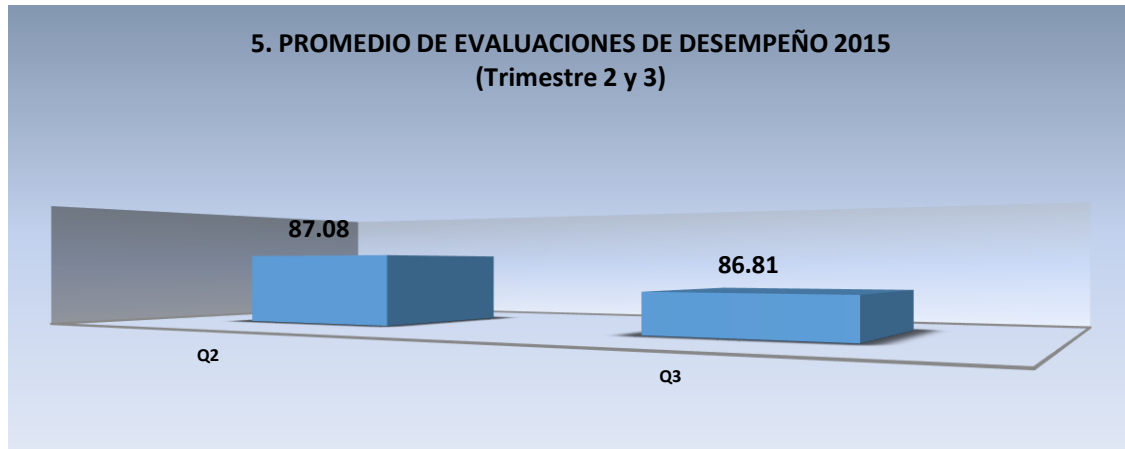


- **La gráfica 4** nos muestra el promedio general de calificaciones de la totalidad de los exámenes, comparando el Trimestre 2 y el trimestre 3



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- **La gráfica 5** nos indica el promedio general de la calificación de la evaluación de desempeño hecha a los dos meses, después de concluir con el programa de inducción en campo.



- **Promedio total:**



### **3. Beneficios o logros alcanzados mediante el programa**

- El contrato de “Planta” es alcanzado de manera más rápida (cinco meses), anteriormente, los operadores tardaban en promedio de ocho meses a un año para alcanzar este estatus.
  
- El cumplimiento a la lectura de la documentación listada en el RCP y RCG se apega al procedimiento (20 días hábiles a partir de su ingreso a la planta)
  
- Mejor conocimiento de la planta y de los procesos.
  
- El operador ingresa con mejores herramientas para desempeñar su trabajo diario, reduciendo así la probabilidad de:
  - a) Errar en el proceso
  - b) Actos inseguros
  - c) No calidad
  - d) Faltas a las Buenas Prácticas de Documentación
  
- Mejor desempeño dentro de la planta
  
- Mejores lazos con su equipo de trabajo

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El Programa de Inducción en Campo tuvo una implantación exitosa a pesar de ciertos obstáculos, como, la búsqueda de las personas que serían los instructores, piezas clave del proyecto, ya que de ellos depende la correcta transmisión de conocimientos al personal de nuevo ingreso, asimismo, concretar con los Gerentes aquellos temas que deberían ser tratados durante la capacitación, y no sólo eso, sino el tiempo que debería durar el programa en general; en un principio se tenía especulado que fueran seis meses de capacitación, pero se lograron disminuir algunos temas que no eran de utilidad o reducir el tiempo en algunos temas que no necesitaban retroalimentación, se tomó la decisión de que el programa durara dos meses para cada grupo teniendo en cuenta que a lo largo de ese tiempo la capacitación sería su única operación, además que se ajusta al marco de la ley en cuestión del contrato (Contrato de Capacitación).

Encontrar a los instructores ideales para las sesiones fue un reto, sobre todo en los módulos operativos donde son demasiados temas y con demasiada información, tal que fue la necesidad de tener a cuatro instructores en estos módulos, cada uno imparte sesión una semana, por razón de los cambios de turno ya que son operadores, pero operadores de amplia experiencia y con categoría alta. Cada instructor tiene una manera distinta de enseñar y una manera distinta de llevar a cabo el proceso y homologarlos representó un gran reto.

En otro caso, en los temas del módulo de Seguridad, por cuestiones de logística de otros eventos, los temas que el departamento de Servicio Médico imparte no pudieron llevarse a cabo en tres grupos, dichos temas los estarían retomando cuando el personal se incorporara a sus actividades en la planta.

Las recomendaciones posteriores son:

- Que los instructores firmen el programa para amparar la impartición de las sesiones y que no se cancelen tan fácilmente.



**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- Dar un mejor seguimiento a las actividades que en el programa están programada

## **Bibliografía**

- ✓ Albrecht, K. (2009). Social Intelligence: The new science success. Chile. Editorial Pfeiffer
- ✓ Allen, Charles R. 1919, The instructor, the man and the Job. Philadelphia and London: J.B. Lippincott Company
- ✓ Araya, V.; Alfaro M.; Andonaegui, M. (2007). Costruccionismo: Orígenes y Perspectivas. (en línea). Redalyc. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485004.pdf>
- ✓ Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. New Jersey. Prentice Hall.
- ✓ Blake, O., (1997) “La Capacitación, un Recurso dinamizador en las Organizaciones”, 2º edición, Buenos Aires, Argentina, Ed. MACCHI.
- ✓ CENEVAL (2016) Examen General de para el egreso de Licenciatura en Psicología. <http://www.ceneval.edu.mx/psicologia>
- ✓ Chiavenato, Idalberto, (1996); Administration de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia
- ✓ Cubeiro, J. (2012) Del capitalismo al talentismo. Barcelona. Editorial Deusto.
- ✓ Curtis. D. (2010). Informe Final “España hacia una sociedad y economía de los talentos realizados. Una visión optimista, pero contundente de la sociedad civil”. España.
- ✓ De Salterain, F. (2011) La Capacitación es rentable, disponible en: <http://facundodesalterain.com/index.php/Articulos/la-capacitacion-es-rentable.html>

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

- ✓ Dimuro, C. (2004). Teoría del Aprendizaje de Jean Piaget. Argentina. Documento en línea, disponible en [https://www.google.com.mx/search?q=teoria+del+aprendizaje+piaget&biw=1242&bih=602&source=lnms&sa=X&ved=0ahUKEwjmmJ2VgZjRAhVD3WMKHQD8DPgQ\\_AUIBygA&dpr=1.1#](https://www.google.com.mx/search?q=teoria+del+aprendizaje+piaget&biw=1242&bih=602&source=lnms&sa=X&ved=0ahUKEwjmmJ2VgZjRAhVD3WMKHQD8DPgQ_AUIBygA&dpr=1.1#)
- ✓ FACICO (2003) Adenda al Plan de Estudios de Licenciatura en Psicología de la Facultad de Ciencias de la Conducta, UAEMex. UAEMex. Toluca, México.
- ✓ González P., Bernardo C. (2007), en la revista Proyección del Capital Humano en su edición del 2007.
- ✓ Goleman, D. (2006), Social Intelligence. Editorial Kairós S.A.
- ✓ Huntzinger, J. (2002). Fundamentals, the Root of Lean, Training Within Industry. AME.
- ✓ Knowles, M. (1988). The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. Cambridge.
- ✓ Ludojoski (1971), Modelo Andragógico, Fundamentos. Ed. Guadalupe. Argentina
- ✓ Ludojoski, Roque, L. (1986), Andragogía, Educación del Adulto. Buenos Aires. Ed. Guadalupe.
- ✓ Q7 Good Manufacturing practice guide for active pharmaceutical ingredients
- ✓ Ubaldo, S. (2009). Modelo Andragógico: Fundamentos, compilación. Universidad del Valle de México. Documento en línea disponible en: <https://my.laureate.net/faculty/docs/Faculty%20Documents/Andragogia.Fundamentos.pdf>

<http://akifrases.com/frase/117540>

# **Anexos**

**IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN CAMPO PARA PERSONAL  
OPERATIVO QUE LABORA EN PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE  
ACTIVOS FARMACÉUTICOS**

Anexo 1. Procedimiento de Capacitación y Desarrollo (muestra).

---

**Capacitación y Desarrollo de Personal**

---

<b>Área:</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Código:</b>	<b>P-01-009</b>
		<b>Revisión:</b>	<b>06</b>
		<b>Página:</b>	<b>2 de 12</b>

---

**1.0 Objetivo**

Establecer el procedimiento a seguir para la planeación, ejecución, documentación y seguimiento de la capacitación, que permita demostrar que el personal está capacitado en el área de trabajo específica, para llevar a cabo de manera segura y confiable las funciones asignadas.

**2.0 Alcance**

Todo el personal que labora en Signa, S. A. de C. V.

**3.0 Responsabilidades**

**3.1 Es responsabilidad de los Directores, Gerentes, Jefes y Coordinadores de Área:**

- a) Proporcionar al Departamento de Capacitación, los recursos necesarios para la elaboración de la Detección de Necesidades de Capacitación y Programa Anual de Capacitación.
  - DNC (Detección de Necesidades Capacitación): Enviar por escrito las necesidades que detecten de su personal, anexando los beneficios que tendrá Signa al atacar dichas necesidades (P-01-009F13 y P-01-009F14)
  - Programa Anual de Capacitación: Se realizará de la información obtenida de la Detección de Necesidades de Capacitación y de las solicitudes que surjan sobre la marcha de los procesos.
- b) Elaborar y/o revisar el llenado correcto de los Requerimientos de Capacitación por Puesto (P-01-009F2) de cada uno de sus colaboradores de acuerdo a la descripción de puesto cumpliendo el alcance del mismo.
- c) Enviar para revisión los requerimientos de Capacitación por puesto al área de Aseguramiento de Calidad

..VHEA\_2016\_05\_02 - Microsoft Word

## Anexo 2. Definiciones

Durante la lectura, seguramente usted se encontró con algunos conceptos un tanto desconocidos, por tal razón, a continuación se presentan algunas definiciones:

**Procedimiento Normalizado de Operación (PNO):** Documento que contiene las instrucciones necesarias para llevar a cabo de manera reproducible una operación.

**Requerimientos de Capacitación General (RCG):** Documento que indica en qué Procedimientos Normalizados de Operación el trabajador debe capacitarse por el hecho de laboral en Signa.

**Requerimientos de Capacitación por Puesto (RCP):** Documento que indica en qué Procedimientos Normalizados de Operación el trabajador debe capacitarse en relación al puesto que ocupa.

**Archivo de Conocimientos:** Documento que resume la asistencia y calificaciones de los asistentes al Programa de Capacitación de Inducción en Campo para personal operativo que labora en producción.

**Centros de Consulta de Copia Controlada autorizados:** Compilación de los documentos regulatorios en los que cierta área de la empresa debe capacitarse, de acuerdo al RCP y el RCG de los empleados que la conforman.

**Formato regulatorio:** Es un formato dentro de la empresa que ha sido dado de alta dentro del sistema GMP's correspondiente a la Q7 y que tiene impacto regulatorio en las operaciones y documentación.

**PDCA.** Plan, Do, Check, Act. Este es el círculo de Deming, que en español es Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Es una espiral de mejora continua.