



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS

**MEJORAMIENTO DE LOS ÍNDICES DE DESEMPEÑO
DEL PERSONAL OPERATIVO A TRAVÉS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN CORRECTO PROGRAMA DE
FORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR LOGÍSTICO**

PRESENTADO POR

CARLOS ANTONIO ALEJANDRO ESTRADA RAMÍREZ

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LIMA – PERÚ

2017



Reconocimiento - No comercial
CC BY-NC

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y RECURSOS HUMANOS

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

MEJORAMIENTO DE LOS ÍNDICES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CORRECTO PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR LOGÍSTICO

PRESENTADO POR:

CARLOS ANTONIO ALEJANDRO ESTRADA RAMÍREZ

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Lima-Perú

2017

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	8
I. Organización y aspectos relevantes de la entidad.....	9
1.1 Datos Básicos	9
1.1.1 Razón social de la empresa	9
1.1.2 Antecedentes Históricos.....	9
1.1.3 Tamaño y Tipo de empresa:.....	10
1.1.4 Actividad económica:.....	10
1.1.5 Sector al cual pertenece:	10
1.1.6 Campo de acción:	10
1.2 La organización y Administración de la entidad.....	10
1.2.1 Estructura orgánica de las principales áreas.	10
1.2.2 Organigrama	11
1.2.3 Cuadro estadístico de personal.	11
1.2.4 Principales políticas y procedimientos de personal.....	12
1.3 Líneas estratégicas de la entidad	12
1.3.1 Misión	12
1.3.2 Visión.....	12
1.3.3 Valores institucionales	13
1.3.4 Objetivos Estratégicos	13
1.3.5 Ventajas competitivas	13
1.3.6 Estrategias Competitivas.....	14
1.3.7 Análisis FODA	14
II. Marco teórico y normativo.....	15
2.1 Marco Teórico	15
2.2 Marco Normativo.....	19
2.3 Nuevas tendencias en la gestión de Personas	20
2.4 Fundamento de la estrategia de mejora.....	22
III. Situación Problemática	23
3.1 Planteamiento del Problema	23
3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal	24
3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema	24
3.3.1 Reporte de Indicadores Del Personal De Almacén.	25

3.3.2	Registro de la evaluación de desempeño de los operarios de almacén	27
3.3.3	Encuesta de Desempeño y Capacitación.....	28
3.3.4	Registro de Capacitaciones 2016	34
3.4	Análisis de los factores que causan y mantienen el problema	40
3.4.1.	Desconocimiento de Funciones.....	40
3.4.2	Capacitaciones insuficientes	40
3.4.3.	Inducción Funcional inadecuada.	41
3.4.4	Desmotivación.....	41
3.4.5	Bajos salarios	41
3.4.6	Inadecuada Política de Remuneraciones.....	42
3.5	Efectos o consecuencias del problema.....	42
3.5.1	Baja calidad del servicio.	42
3.5.2	El descontento de los clientes.	42
3.5.3	Pérdida de clientes.....	43
3.5.4	Metas de productividad Incumplidas	43
3.5.5	Objetivos organizacionales incumplidos	43
3.5.6	La disminución de la rentabilidad de la empresa.	43
3.6	Árbol de problemas.....	44
IV.	Finalidad del plan.....	45
4.1	Planteamiento del Plan.....	45
4.2	Alcances de la aplicación del plan	46
4.3	Objetivos.....	46
4.3.1	Objetivo Principal	46
4.3.2	Objetivos Específicos	46
4.4	Árbol de objetivos.....	47
V.	Estrategias para la implementación	48
5.1.	Factores clave para la implementación del plan.....	48
5.1.1	Involucramiento de las personas.....	48
5.1.2	Elección de los mensajes.....	48
5.1.3	Comunicación	49
5.1.4	Plan de implantación	49
5.1.5	Gestión del Cambio	51
5.1.6	Incentivos	51
5.1.7	Identificación de StakeHolders y aliados estratégicos.	51
VI.	Aspectos operativos para la implementación	52

6.1.	Recursos y Costos de la implementación.	52
6.2.	Indicadores de gestión para la implementación del plan.	53
6.3.	Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades	53
6.4.	Planteamiento y presentación de la propuesta.....	54
6.5.	Programación de actividades, diagrama de Gantt	54
VII.	Resultados de la Mejora o Cambio Esperado	55
7.1.	Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos	55
7.2.	Mecanismos de control y medición del cambio	55
VIII.	Conclusiones Y Recomendaciones	56
8.1.	Conclusiones	56
8.2.	Recomendaciones.....	57
IX.	Fuentes De Información	58
9.1.	Bibliográficas	58
9.2.	Hemerográficas	59
9.3.	Digitales	59

GRÁFICOS

Gráfico 1	Índice de pedidos entregados a tiempo: Objetivo vs. promedio anual ...	25
Gráfico 2	Índice de productividad: Objetivo Vs. Promedio del año 2016. 26; Error! Marcador no definido.	
Gráfico 3	Índice de Fill Rate: Objetivo Vs. Promedio del año 2016	26
Gráfico 4	Reporte de evaluación de desempeño del almacén	27
Gráfico 5	Pregunta N° 1 ¿Cómo calificaría su desempeño laboral?	29
Gráfico 6	Pregunta N° 2 ¿Considera que es necesaria una capacitación para mejorar su desempeño laboral?	30
Gráfico 7	Pregunta N° 3. ¿Ha recibido capacitaciones sobre sus funciones de trabajo este año?	30
Gráfico 8	Pregunta N° 4. ¿Cómo aprendió a realizar sus funciones de trabajo?.....	31
Gráfico 9	Pregunta N° 5. ¿Considera que la empresa se preocupa por su aprendizaje?	32
Gráfico 10	Pregunta N° 6. ¿Cómo se sentiría Ud. Si es capacitado por la empresa?.....	32
Gráfico 11	Pregunta N° 7. ¿Qué factor aumentaría su motivación al momento de desempeñar su trabajo?	33

Gráfico 12 Cuadro comparativo total de capacitaciones del área de operaciones Vs. Total de capacitaciones del área de staff y negocios.....	34
Gráfico 13 Cuadro comparativo total de capacitaciones del área almacén Vs. Total de capacitaciones de otras área de operaciones.	35
Gráfico 14 Cuadro comparativo total de capacitaciones en el área de almacén por puesto de trabajo.	36
Gráfico 15 Cuadro comparativo total de horas de capacitación en el área de almacén por puesto de trabajo.	37
Gráfico 16 Cuadro comparativo de temas de capacitación.....	38
Gráfico 17 Cuadro comparativo del total de almaceneros Vs. Número de almaceneros capacitados.	39

FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa al 01 de marzo del 2017	11
Figura 2 Encuesta de desempeño y capacitación.	28
Figura 3 Cuadro Árbol de problemas.	44
Figura 4 Cuadro Árbol de Objetivos.	47

TABLAS

Tabla 1 Distribución del personal Fuente: Elaboración propia en base a la empresa investigada.	12
Tabla 2 Distribución de recursos y costos de implementación.....	52
Tabla 3 Cronograma de Actividades.	54

ANEXOS

Formato de Evaluación de Desempeño.....	60
Formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	63

Dedicatoria

Dedico este plan de mejora a
mis abuelos,
Denis Estrada y Milena
Palomino
por su apoyo constante a lo
largo
de mi vida universitaria,
a mi señora madre Rocío
Ramírez
por su ejemplo de
emprendimiento,
a mi hermana Dayana Estrada
por su amor incondicional
y a mis abuelos
Wilfredo Ramírez y Esther
Quiñones
por motivarme siempre
a salir adelante.

Agradecimientos.

En primer lugar agradezco a Dios por su amor infinito y por permitirme lograr una meta muy importante en mi vida que es obtener mi título profesional.

Agradezco a la Universidad San Martín de Porres por la experiencia maravillosa de estudiar en una universidad de gran prestigio.

Agradezco a mi familia por su apoyo a lo largo de mi etapa universitaria.

Agradezco a los señores Carlo Chang, Jonathan Rivera y Joao Arce por compartir su conocimiento conmigo.

Agradezco a Daniela De la Portilla por sus consejos a lo largo del curso de actualización.

Finalmente, agradezco a mis profesores Miguel Ángel Vázquez y Rubén Escalante por su excelente asesoría a lo largo del curso.

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto consiste en la implementación de un programa de formación interna en una empresa del sector logístico. En una primera etapa está dirigido para los colaboradores de un almacén de consumo masivo, y es el área de capacitación la responsable del desarrollo de este proyecto, el mismo que se da en un contexto de presupuesto limitado y cierta austeridad por parte de la empresa, debido a que el año 2016 redujo sus ganancias considerablemente.

El problema que se ha detectado es que existen **bajos índices de desempeño del personal de almacén.**

Las posibles causas son las siguientes:

El desconocimiento de las funciones de trabajo que, a su vez, es causado por las insuficientes capacitaciones del personal operativo y la inadecuada inducción funcional.

Asimismo, existe desmotivación por parte del personal operativo debido a sus bajos salarios.

Se evidencian las siguientes consecuencias:

La baja calidad del servicio que genera el descontento e incluso la pérdida de clientes, además las metas de productividad incumplidas que causan el incumplimiento de los objetivos organizacionales y la disminución de la rentabilidad de la empresa.

El objetivo que se desea alcanzar con el presente proyecto es **incrementar los índices de desempeño de los colaboradores de almacén** a través de un correcto programa de formación interna que les permita conocer sus funciones de trabajo en un periodo de (3 meses) y, a su vez, este conocimiento se encuentre alineado con la **estrategia corporativa.**

Los programas de formación interna son una muy buena herramienta que permite estandarizar las funciones de trabajo y lograr los objetivos estratégicos de la organización, y ha dado excelentes resultados en muchas otras empresas las cuales los han tomado como la primera etapa para conseguir una universidad corporativa.

I. Organización y aspectos relevantes de la entidad.

1.1 Datos Básicos

1.1.1 Razón social de la empresa

El nombre de la empresa motivo del presente plan de mejora de índices de desempeño laboral se mantiene en reserva debido al carácter confidencial de la información que se muestra. En ese sentido, cabe mencionar que es una empresa de capital peruano, perteneciente a un importante grupo empresarial. Su actividad económica es transporte de carga por carretera, almacenamiento y depósito. Por lo mencionado, tampoco se indicará el CIU de la actividad específica en la cual se desarrolla; sólo se indicará la actividad genérica y tampoco se indicará el RUC debido a que fácilmente se podría deducir el nombre de la organización analizada. La empresa, tiene una población laboral de 6,894 trabajadores.

1.1.2 Antecedentes Históricos

Inició sus operaciones en el Perú en 1939, como una empresa dedicada al almacenaje y reprensaje¹ de fardos de algodón para la exportación, instalándose en los puertos del Callao, Cerro Azul, Pisco, Paita y Huacho.

¹ Operación por la que se aplica presión sobre un compuesto ya prensado o sinterizado, para mejorar sus características.

1.1.3 Tamaño y Tipo de empresa:

Es una empresa multinacional y es de sociedad anónima.

1.1.4 Actividad económica:

Transporte de carga por carretera, almacenamiento y depósito.

1.1.5 Sector al cual pertenece:

Es una empresa que pertenece al Sector Logístico.

1.1.6 Campo de acción:

Opera en el Perú y en 5 países de la región.

1.2 La organización y Administración de la entidad.**1.2.1 Estructura orgánica de las principales áreas.**

1.2.1.1 Gerencia Central de RRHH, Marketing, Riesgos, Controles y Seguridad: Se encarga de la gestión del personal durante el tiempo de permanencia en la organización, así como de manejar el rumbo comercial de la organización y establecer políticas que velen por el bienestar físico y mental de los colaboradores.

1.2.1.2 Gerencia Central de Finanzas y Estrategia

Responsable de las tareas de contabilidad, los estados de ganancias y pérdidas y desarrollo del presupuesto anual de la empresa.

Asimismo, determina la dirección estratégica de la empresa y se asegura de que se implemente a través de medidas funcionales.

1.2.1.3 Gerencia de División Inmobiliaria y Control de Proyectos de Inversión

Evalúa los nuevos sectores económicos donde la empresa puede incursionar.

1.2.1.4 Gerencia Central de TI y Sistemas

Implementa sistemas informáticos para mejorar los procesos operativos y generar valor en la organización.

1.2.1.5 Gerencia Central de Logística Perú

Define estrategias y crea estándares respecto al servicio logístico que es el núcleo de la organización.

1.2.1.6 Gerencia Central de Negocios Especializados

Gestiona y dirige los negocios complementarios al servicio logístico.

1.2.1.7 Gerencia de Servicio Logístico automotriz

Direcciona estratégicamente el negocio complementario dedicado a la logística automotriz.

1.2.1.8 Gerencia de Región Andina

Define, potencia y alinea la cultura corporativa en Bolivia.

1.2.1.9 Gerencia Central Región Centroamérica

Define, potencia y alinea la cultura corporativa en Guatemala, Honduras y El Salvador.

1.2.1.10 Gerencia de Colombia.

Define, potencia y alinea la cultura corporativa en Colombia.

1.2.2 Organigrama.

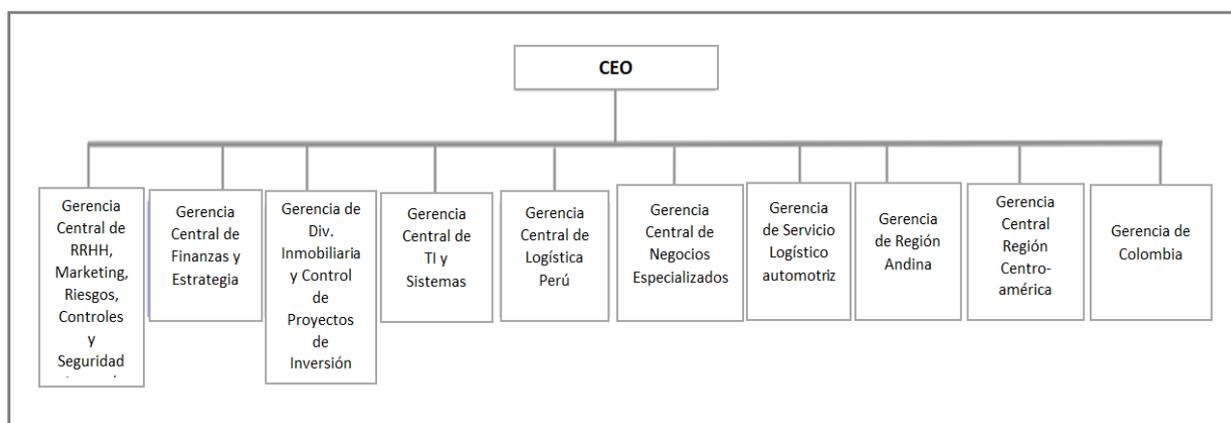


FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA AL 01 DE MARZO DEL 2017

TABLA 1 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LA EMPRESA INVESTIGADA.

Posición	Suma Total
Gerencias	67
Administrativos	2273
Operarios	4554
Total General	6894

1.2.3 Principales políticas y procedimientos de personal

Existe una política de Inducción Corporativa, política de capacitación de personal desde el año 2012.

1.3 Líneas estratégicas de la entidad

1.3.1 Misión

La entidad tiene la siguiente misión *“Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos, ayudando a nuestros clientes a incrementar valor a través de nuestros servicios y asesoría”*.

1.3.2 Visión

La entidad tiene la siguiente visión *“Ser una organización de clase mundial posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica con ventas superiores a US\$ 600 millones al año 2021”*.

1.3.3 Valores institucionales

- Honestidad: Somos honestos porque la honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia.
- Respeto: Para nosotros el respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.
- Excelencia: Nos caracterizamos por ser sobresalientes y por realizar un trabajo con perfección.
- Seguridad: Trabajamos teniendo en cuenta todas las medidas de seguridad porque nuestra familia nos espera en casa.
- Compromiso: Estamos comprometidos con nuestro trabajo y con hacer cada vez más grande nuestra empresa.
- Capacidad de aprendizaje: Estamos siempre dispuestos a aprender cada día más y a actualizar nuestros conocimientos.

1.3.4 Objetivos Estratégicos

- Crecer a Nivel Internacional.
- Crecer a Nivel Nacional.
- Conocer y crecer con los clientes.
- Innovar constantemente.
- Realizar un servicio con excelencia.

1.3.5 Ventajas competitivas

- Ofrece servicios de realizar toda la cadena logística.
- Forma parte de uno de los grupos económicos más grande del país.
- Es el operador logístico con los almacenes más grandes de todo el país.

1.3.6 Estrategias Competitivas

- Reducir los costos fijos totales de los clientes, haciendo más eficiente su operación.
- Optimización de la cadena de suministros.
- Flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente

1.3.7 Análisis FODA

1.3.7.1 Fortalezas

- Buen posicionamiento de sus negocios a nivel nacional.
- Importante cartera de clientes en la región.
- Liderazgo en el sector.
- Pertenece a uno de los grupos económicos más importantes del país.

1.3.7.2 Debilidades

- Nivel alto de endeudamiento de la empresa.
- Dependencia de otros sectores de la economía, principalmente la minería.

1.3.7.3 Oportunidades

- Crecimiento en más países de la región.
- Perspectiva favorable de negocios e inversores.

1.3.7.4 Amenazas

- Posible presencia en el país de otros grandes operadores logísticos.
- Carreteras inhabilitadas luego de un desastre natural

II. Marco teórico y normativo.

2.1 Marco Teórico

A lo largo de nuestra vida laboral es necesario el conocimiento adecuado para desenvolvernó correctamente en nuestras labores, ya que ellas implican retos constantes y en muchas ocasiones no basta con la experiencia, sino es necesario actualizar nuestros conocimientos, ya que vivimos en un mundo de cambios constantes.

En la actualidad, las organizaciones siguiendo el modelo de la teoría Neoclásica de la administración, están orientadas a poner énfasis en el logro de objetivos y en producir resultados, lo cuales se podrán alcanzar sólo si las personas están lo suficientemente capacitadas para realizar sus funciones de trabajo y de esta manera contribuir al logro de los objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones recurren a la capacitación del personal para formar al colaborador y que este se sienta comprometido con lograr sus objetivos dentro de la organización.

(Silíceo, 2004, p.25) "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador", es decir, el plan de capacitación se realiza partiendo de un diagnóstico de necesidad de capacitación, el cual busca mejorar las competencias² de los colaboradores, este diagnóstico se realiza teniendo como herramienta los resultados de la evaluación de desempeño, la revisión del perfil de puesto o una entrevista al personal. (Mayurí Barrón, 2008) "La necesidad

² Las competencias son todas aquellas habilidades y aptitudes que tienen las personas que les ayudan a desarrollar un trabajo de forma exitosa.

de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.” Quiere decir que las capacitaciones buscan cubrir la brecha que existe entre el conocimiento que tiene el colaborador y el que debería tener de acuerdo a su descripción de perfil de puesto.

Según Chiavenato (2009) los tipos de capacitación son las siguientes:

- a) Capacitación para el trabajo, es decir la capacitación orientada al desempeño de funciones.
- b) Capacitación de Pre ingreso, se realiza con fines de selección y busca brindar al nuevo colaborador el conocimiento necesario para el desempeño de sus actividades.
- c) Inducción, es una capacitación donde se integra al colaborador a la empresa.
- d) Capacitación promocional, es aquella donde se capacita al colaborador para que pueda alcanzar un puesto de mayor jerarquía.

Se debe tener en cuenta que tipo de capacitación es la que conviene de acuerdo a la etapa en que se encuentra el colaborador, pues si se le brinda una capacitación innecesaria no tendremos los resultados que buscamos y también se debe reconocer que detrás de cada capacitación existe una inversión de recursos y horas hombre que deben ser utilizadas eficientemente.

Las capacitaciones no sólo son un beneficio para el colaborador, las empresas también se favorecen con ellas, Dessler (2001), nos indica que los beneficios de las capacitaciones para las empresas son los siguientes:

- ✓ Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- ✓ Produce actitudes más positivas entre los trabajadores.
- ✓ Aumenta la rentabilidad de la empresa reflejada en los estados financieros.
- ✓ Eleva la moral del personal.

- ✓ Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- ✓ Crea una mejor imagen de la empresa.
- ✓ Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- ✓ Mejora la relación jefe-subordinados.
- ✓ Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- ✓ Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- ✓ Ayuda a solucionar problemas.
- ✓ Facilita la promoción de los empleados.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Promueve la comunicación en la organización.

Estos beneficios para la empresa representan sólidos argumentos acerca de la necesidad de capacitar al personal, pues está demostrado que no sólo beneficia al colaborador con respecto a la mejora de su desempeño laboral, sino también favorece a la organización en cuanto al logro de sus objetivos.

Mayurí Barrón (2008) “El desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo”.es decir, el desempeño laboral se refiere a la manera en que una persona realiza su trabajo y está netamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos.”

Por lo tanto, el desempeño laboral debe ser evaluado, pues todo lo que es medido puede ser mejorado (Alles, 2002, p.21)”Evaluar el desempeño-desde la perspectiva del empleado- no debe verse como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar”. Ya que una buena evaluación de desempeño implica también un espacio de retroalimentación ³entre jefe y subordinado, para que ambos conozcan sus percepciones con respecto al trabajo que vienen realizando,

³ la retroalimentación es un sistema de control en el desarrollo tareas, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento de los resultados

puedan identificar oportunidades de mejora y de esta manera se mantenga un clima laboral favorable (Alles, 2002, p.27)” Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” es decir , la finalidad de la evaluación de desempeño no es sancionar, ni despedir a quienes no estén cumpliendo con sus objetivos, sino por el contrario capacitar para mejorar resultados y promover a quienes tienen una participación destacada.

Se debe tener en cuenta que la motivación del personal es un factor que influye en el desempeño laboral, para Sum (2015) “La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él”, es decir, existen factores que van predisponer mejor al colaborador por ejemplo una buena remuneración, el buen trato del jefe, las condiciones de trabajo adecuadas, un clima laboral favorable (fuerzas externas o extrínsecas) y su actitud o ánimo en el trabajo (fuerzas internas o intrínsecas).

Slocum (2009) afirma que “Un principio clave de la motivación es que el desempeño de los colaboradores en una organización depende del grado de capacidad que tenga una persona” esto se refiere a que para alcanzar un alto índice de desempeño, el colaborador tiene que tener la capacidad necesaria, así como también el deseo de querer lograr un alto índice.

Arana (2004) menciona que motivar a una persona es proveerla de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado creando previamente las condiciones necesarias, para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y a la misma

persona”, esto quiere decir que si capacitamos, al ser un estímulo para la persona que recibe la capacitación sumado al conocimiento que está recibiendo, esta va a tener una mejor predisposición para el logro de sus objetivos, ya que estamos impactando por un lado en el conocimiento de la persona y por otro lado en su motivación como trabajador, ya que percibe que la empresa se preocupa por su formación y ahora cuenta con el conocimiento necesario para realizar mejor sus funciones de trabajo.

En conclusión, la capacitación de personal influye directamente en elevar los índices de desempeño del personal debido a que no sólo lo provee del conocimiento necesario, sino que lo motiva para lograr sus objetivos.

2.2 Marco Normativo

Las leyes peruanas consideran de gran importancia que las empresas del país se preocupen por capacitar al personal, en el año 2010 se promulgó la Ley N° 24948, Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano, cuyo objetivo es promover el desarrollo del capital humano por medio de la capacitación continua a los trabajadores, mejorando así sus capacidades productivas y contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad del sector productivo nacional, el espíritu de esta Ley es que el empleador capacite a sus trabajadores, ya que el Estado peruano reconoce la necesidad de capacitar a los trabajadores para que estos a mediano plazo puedan desarrollarse dentro de las organizaciones y tener mayores oportunidades laborales.

Asimismo, la ley N° 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, promulgada en el año 2011, se basa en el principio de Información y capacitación, el cual indica que los trabajadores reciben una oportuna y adecuada información y capacitación preventiva en la tarea a desarrollar, con énfasis en lo potencialmente riesgoso para la vida y salud de los trabajadores y sus familias, este principio se da debido a que el Estado es

conocedor de que de una capacitación de seguridad y salud depende el bienestar físico y mental de los trabajadores, ya que si se desconoce alguna medida de seguridad importante, sobre todo los trabajadores que se encuentran dentro de las operaciones en las grandes plantas industriales o los yacimientos mineros, pueden perder la vida lo cual también pone en riesgo la estabilidad de la familia del trabajador ya que él es el principal sustento.

La ley N° 30057 Ley del Servicio Civil que fue promulgada en el año 2013, señala en el artículo decimo que la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, es una estrategia para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, esta ley que rige para todas las personas que trabajan para el Estado señala la relación que existe entre un adecuado proceso de capacitación y la mejora del desempeño del trabajador, ya que reconoce que mientras mejor capacitado se encuentre, mejor será su rendimiento y el logro de sus objetivos dentro la organización.

En conclusión, las leyes peruanas reconocen el impacto que tienen las capacitaciones de personal en los trabajadores, ya que estas van a permitir que sean más capaces, que conozcan los riesgos que existen en su entorno de trabajo para evitar accidentes y finalmente que logren un mejor desempeño laboral.

2.3 Nuevas tendencias en la gestión de personas

En la actualidad, existe una gran variedad de nuevas tendencias en la gestión de personas, en el caso de capacitación de personal, las organizaciones se orientan en mayor medida a la universidad corporativa y al aprendizaje E-learning.

Acevedo, C (2012) "La universidad corporativa es un concepto en el que confluyen las personas, los procesos, las necesidades y las herramientas, con la finalidad de alinear

el conocimiento y las habilidades con la estrategia corporativa. Eso, sin duda, va a impactar en los indicadores de la organización” Es decir, constituye una herramienta para alinear el aprendizaje de los colaboradores a los objetivos estratégicos de la organización y de esta manera incrementar los índices que permitan en logro de estos objetivos.

Castillo, C (2009)” Las universidades corporativas o centros de formación internos, son una alternativa de formación de empleados por la que muchas empresa optan hoy en día” Esto se evidencia en nuestro país donde existen diferentes empresas, que apuestan por esta nueva tendencia de capacitación, un caso muy interesante es el de la Universidad Corporativa del grupo Intercorp que se inició en el año 2008 y a la fecha brinda servicios a más de 16 empresas entre las cuales se encuentra: Interbank, Interseguro, Interfondos, Inteligo, Supermercados Peruanos, Cineplanet, Casa Andina, Colegios Peruanos, Bambos, Oechsle, Financiera Uno, Real Plaza, Urbi, Peruplast, Promart e Inkafarma.

Según Mondy y Noe (2005) “El crecimiento en número de las Universidades Corporativas puede ser atribuido a su flexibilidad, la cual permite a los estudiantes aprender en su tiempo libre, y al uso de varios métodos incluyendo el uso de CD-ROM, cintas de audio y video, y por supuesto internet” como bien indican los autores el éxito de esta nueva tendencia se debe en gran parte a el uso del internet en el aprendizaje o también llamado metodología e-learning.

Bernárdez (2007) nos indica que e-learning son “Todas aquellas metodologías, estrategias o sistemas de aprendizaje que emplean tecnología digital y/o comunicación mediante ordenadores para producir, transmitir, distribuir y organizar conocimiento entre individuos, comunidades y organizaciones” esto nos da idea de la magnitud del

aprendizaje e-learning donde los alumnos pueden estar dispersos en diferentes partes del mundo al igual que el docente y se pueden comunicar en vivo e incluso visualizar a través de la cámara web. Según García (2003, p.29) “El termino e-learning hace referencia a la enseñanza y aprendizaje, individual o colectivo haciendo uso de las nuevas tecnologías de Información y comunicación (TIC)” , es decir, una modalidad de aprendizaje virtual, donde las personas pueden llevar cursos de manera interactiva comunicándose en tiempo real o también estudiando en un espacio previamente diseñado y programado para mostrar videos, audios, evaluaciones en línea y de manera inmediata también los resultados de evaluaciones.

(Morales, 2010, p.34) “El e-learning es una modalidad educativa que está ganando cada vez más adeptos debido a la multiplicidad de posibilidades para el aprendizaje”. Esto evidentemente se da debido a que vivimos en un mundo donde la tecnología se encuentra al alcance de todos, por ende estamos acostumbrados al acceso inmediato y casi ilimitado a la información , así como también a la comunicación inmediata con cualquier parte del mundo vía telefónica, por correo electrónico, por redes sociales, Skype, Whatsap, etc.

En conclusión, las nuevas tendencias de aprendizaje buscan que el conocimiento se encuentre estandarizado, alineado a los objetivos organizacionales y el usuario tenga acceso a él de manera inmediata desde cualquier lugar.

2.4 Fundamento de la estrategia de mejora

Existe una estrecha relación entre las capacitaciones de personal y la mejora de sus índices de desempeño (Dessler, 2001, p.281) nos indica que “El departamento de Marina de Estados Unidos evaluó, hace poco, su programa de calidad total para líderes, y también llegó a la conclusión de que la capacitación produce cambios fundamentales

en el desempeño alcanzado por las organizaciones”. Es decir, la implementación de un correcto programa de capacitación mejora el desempeño de los colaboradores no sólo porque les brinda conocimientos sino también porque aumenta su motivación.

Slocum (2009) explica que “El método más utilizado para motivar al personal en el trabajo es la modificación del comportamiento, tratar de cambiar la conducta de un individuo mediante la utilización de recompensas y castigos”. Es decir, necesitamos motivar al personal a través de las recompensas para inducirlo a que pueda cumplir con sus objetivos e incrementar su desempeño, las recompensas no necesariamente tienen que ser monetarias, también se puede recompensar al trabajador a través de una capacitación que le ofrezca una serie de conocimientos necesarios para mejorar su desempeño y por otro lado represente el interés que tiene la organización en su formación y desarrollo dentro de la empresa.

En conclusión, la capacitación de personal es una estrategia que impacta directamente en la mejora de los índices de desempeño pues impacta en la motivación del colaborador y le facilita los conocimientos necesarios para su bien desempeño.

III. Situación Problemática

3.1 Planteamiento del Problema

El personal operativo de almacén no se encuentra correctamente capacitado sobre las 8 funciones de trabajo que realiza diariamente, las cuales son: control de calidad, recepción, paletizado, almacenaje, picking, expedición, despacho, inspección, inventario y verificación de la preparación de los pedidos, debido a que no existe un programa formativo que contemple la necesidad de capacitarlos, ni tampoco existe una adecuada inducción funcional, ya que como no se encuentra establecida en ningún reglamento los jefes de almacén no la realizan o en algunos casos la realizan de manera

muy escueta y generalmente los trabajadores terminan realizando sus funciones como les resulte más cómodo o como creen que es correcto realizar porque ven que algún compañero las realiza de esa manera, también se observa que estas personas cuentan con secundaria completa y en algunos casos conocimientos de computación a nivel usuario, no existe una escuela que prepare o certifique para realizar trabajo en almacén por lo cual sus conocimientos son básicos.

Asimismo, esta problemática trae como consecuencia que baje la calidad del servicio, descontento por parte de los clientes, no se logren los objetivos organizacionales y baja la rentabilidad de la empresa.

3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal

Existen insuficientes capacitaciones al personal Operativo sobre sus funciones de trabajo, a pesar que los jefes y supervisores de almacén cuentan con conocimientos propios de muchos años de experiencia, el operario de almacén no está lo suficientemente capacitado, por lo tanto, realiza sus funciones como le resultan más fáciles de hacer o cómo ve que las realizan sus compañeros.

3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema

Para evidenciar los bajos índices de desempeño del personal operativo se analizó el Reporte De Indicadores Del Almacén, así como el Registro De La Evaluación De Desempeño, una Encuesta De Desempeño Y Capacitación, y finalmente la Revisión Del Registro De Capacitaciones 2016.

3.3.1 Reporte de Indicadores Del Almacén.

El siguiente reporte muestra la meta planteada para cada mes con respecto a los indicadores que deben alcanzar cada almacén y su nivel de cumplimiento.

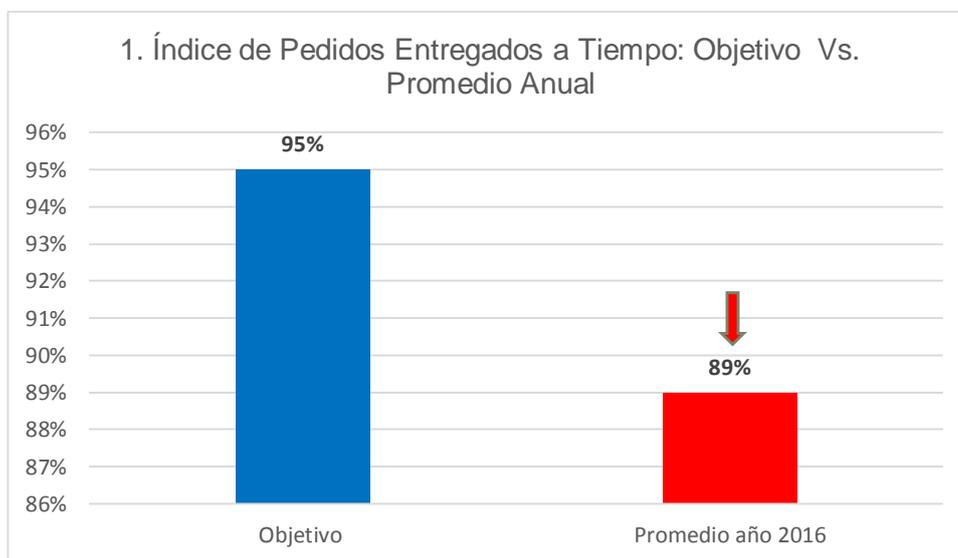


GRÁFICO 1 ÍNDICE DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO: OBJETIVO VS. PROMEDIO ANUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Podemos observar que en el año 2016 el almacén D2 alcanzó un índice de pedidos entregados a tiempo 6% por debajo del objetivo planteado para ese año, esto nos indica que en el año 2016 de cada 100 pedidos realizados por nuestros clientes sólo le entregamos 89 en el plazo acordado.

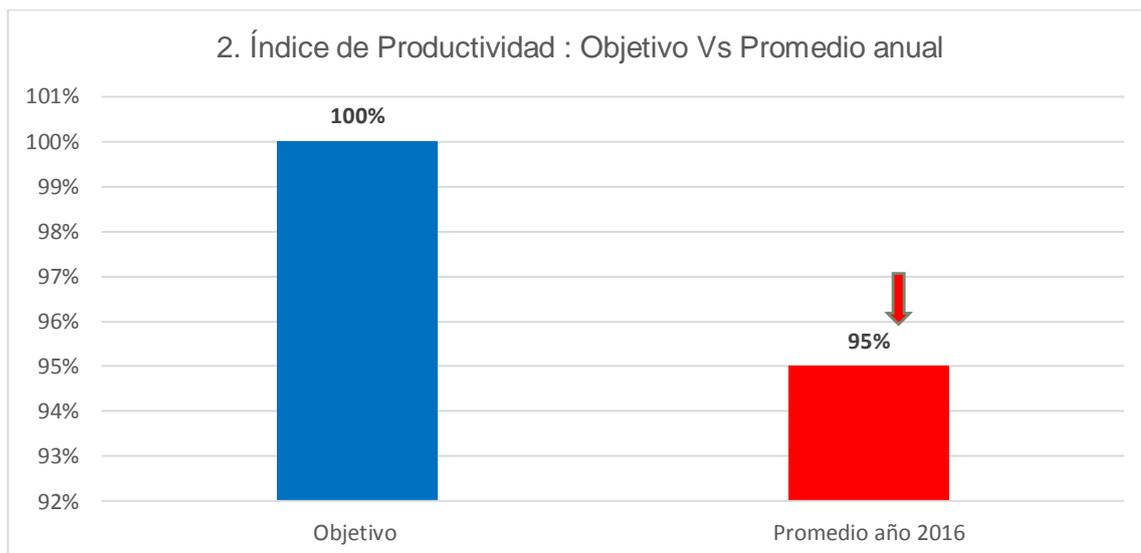


GRÁFICO 2 ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD: OBJETIVO VS. PROMEDIO DEL AÑO 2016.
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El índice de productividad del 2016 estuvo 5% por debajo del objetivo que apuntaba a lograr un 100% en dicho indicador, esto también se ve reflejado en los bajos índices de desempeño de los colaboradores de almacén.

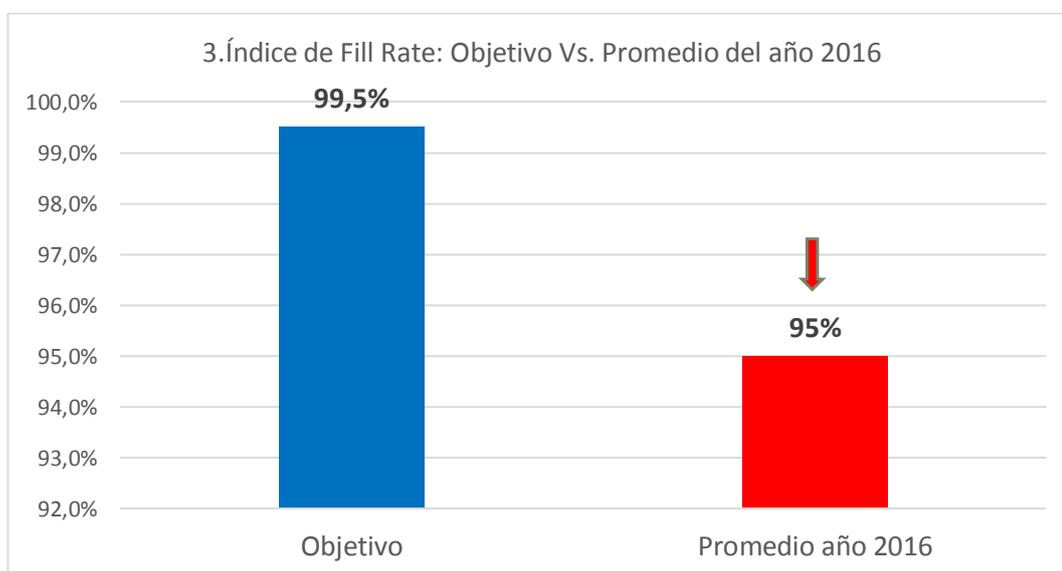


GRÁFICO 3 ÍNDICE DE FILL RATE: OBJETIVO VS. PROMEDIO DEL AÑO 2016. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En cuanto al indicador Fill Rate⁴, en el caso del año 2016 observamos que existe una brecha de 4.5% para lograr el objetivo, si bien es cierto es una brecha corta pero la empresa busca la excelencia y por lo tanto lograr sus objetivos de acuerdo al número planteado al inicio del año

3.3.2 Registro de la evaluación de desempeño de los operarios de almacén

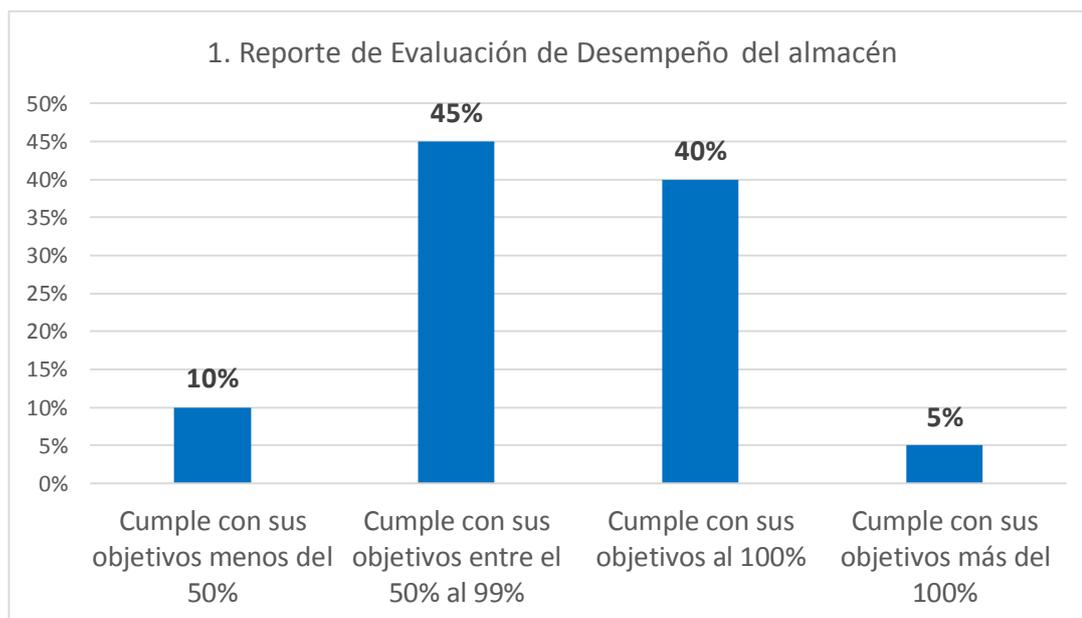


GRÁFICO 4 REPORTE DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ALMACÉN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como podemos observar un 55% de los colaboradores no están cumpliendo con sus indicadores al 100%, sólo un 40% cumple con sus indicadores al 100% y un 5% es personal que destaca realizando más de lo que se le pide, es aquí donde podemos observar con mayor facilidad la problemática existente en el almacén.

⁴ Es un indicador que mide la cantidad que entregamos a los clientes con respecto de lo que nos solicitó.

3.3.3 Encuesta de Desempeño y Capacitación

La siguiente encuesta fue elaborada con la finalidad de identificar qué factores podrían contribuir a mejorar el desempeño y de esta manera realizar un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación.

Se tomó la encuesta a los 20 colaboradores del almacén D2, quienes respondieron a las siguientes preguntas.

Encuesta de Desempeño y Capacitación	
Fecha:	
Hora de inicio:	
Ubicación:	
1.	¿Cómo calificaría su desempeño laboral? a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo
2.	¿Considera que es necesaria una capacitación para mejorar su desempeño laboral? a) Si b) No
3.	¿Ha recibido capacitaciones sobre sus funciones de trabajo durante el año? a) Si b) No
4.	¿Cómo aprendió a realizar sus funciones de trabajo? a) Me enseñó mi jefe cuando comencé a trabajar en el almacén b) En una capacitación c) Viendo a mis compañeros d) Las realizó como me resulten más fáciles
5.	¿Considera que la empresa se preocupa por su aprendizaje? a) Si b) No
6.	¿Cómo se sentiría Ud. ¿Si es capacitado por la empresa? a) Motivado b) Indiferente. c) Desmotivado.
7.	¿Qué factor aumentaría su motivación al momento de desempeñar su trabajo? a) Mejora en el trato de mi jefe directo. b) Incremento del salario. c) Capacitaciones. d) Mejora de mis herramientas de trabajo.

FIGURA 2 ENCUESTA DE DESEMPEÑO Y CAPACITACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

A continuación, se muestra la tabulación de las preguntas de la encuesta que se tomó al personal de almacén.

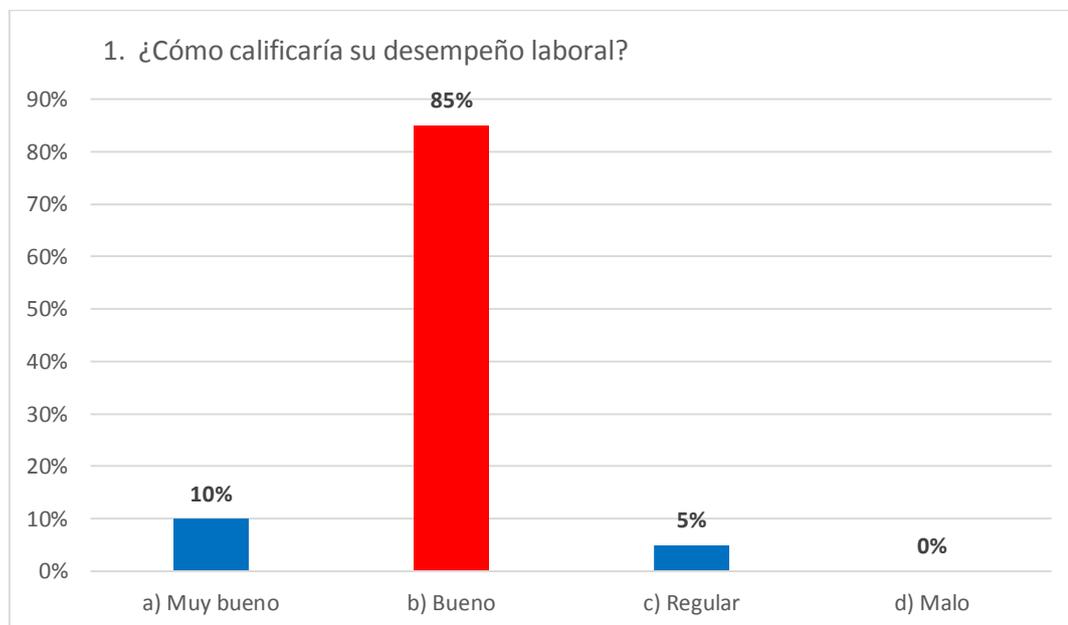


GRÁFICO 5 PREGUNTA N° 1 ¿CÓMO CALIFICARÍA SU DESEMPEÑO LABORAL? FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El 85% de los colaboradores percibe que su desempeño es “Bueno” y ninguna de las personas encuestadas considera que su desempeño es “Malo”, sin embargo, estos resultados no coinciden con el registro de la evaluación de desempeño, pues en el observamos que sólo el 45% cumple al 100% sus objetivos y un 5% destaca realizando más del 100%.

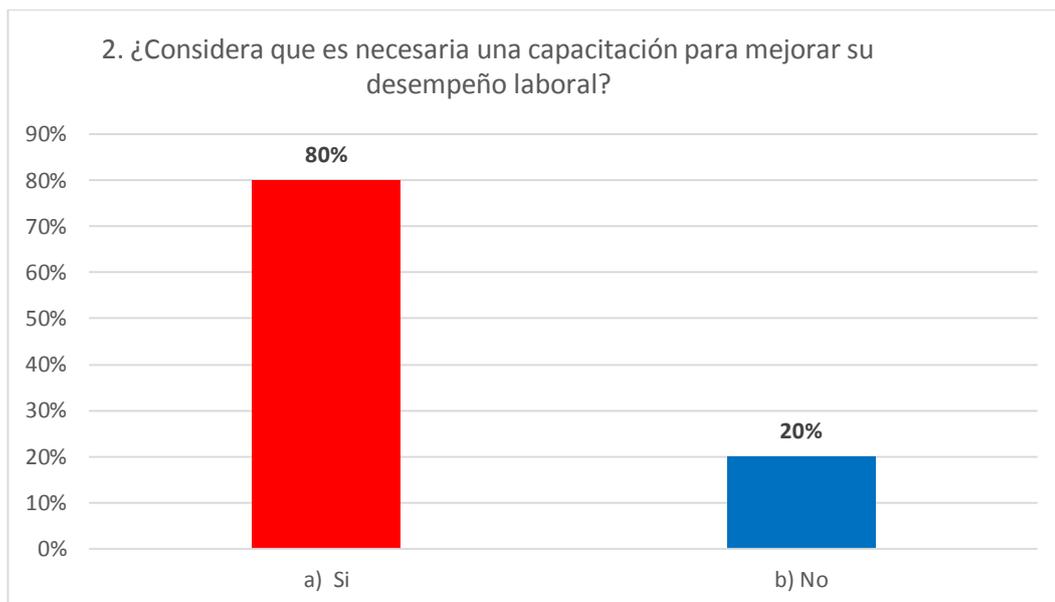


GRÁFICO 6 PREGUNTA N° 2 ¿CONSIDERA QUE ES NECESARIA UNA CAPACITACIÓN PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL? FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Fuente: Elaboración propia.

El 80% del almacén D2 considera que una capacitación mejoraría su desempeño laboral, frente a un 20% que no la considera necesaria quizás debido a su gran experiencia o porque considera otros factores influyentes.

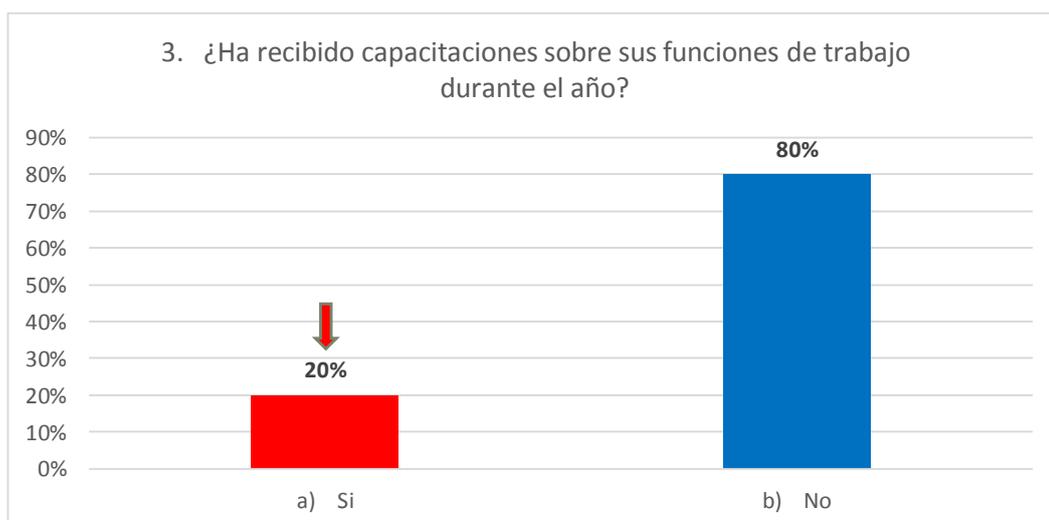


GRÁFICO 7 PREGUNTA N° 3. ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES SOBRE SUS FUNCIONES DE TRABAJO ESTE AÑO? FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El 80% de los colaboradores encuestados afirma que no recibió capacitaciones sobre sus funciones de trabajo en el último año, evidentemente no existe un programa de capacitación para personal operativo, sin embargo, se realizó un programa piloto sólo para los operarios de almacén que usan montacargas.

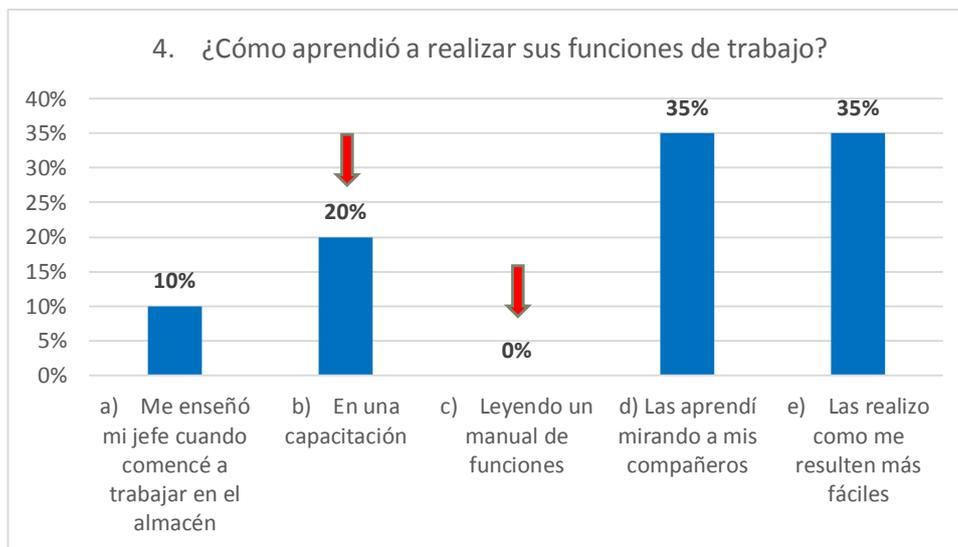


GRÁFICO 8 PREGUNTA N° 4. ¿CÓMO APRENDIÓ A REALIZAR SUS FUNCIONES DE TRABAJO? FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El 35% del personal de almacén señala que realiza sus funciones como le resultan más fáciles, otro 35% señala que las aprendió viendo a sus compañeros, un 10% que les enseñó su jefe cuando comenzó a trabajar lo cual evidencia que no siempre se realiza inducción funcional, un 20% que si recibió probablemente haya participado del programa de capacitación para operarios de almacén que usan montacargas y ninguno de los encuestados manifestó haber leído el manual de funciones porque no existe.

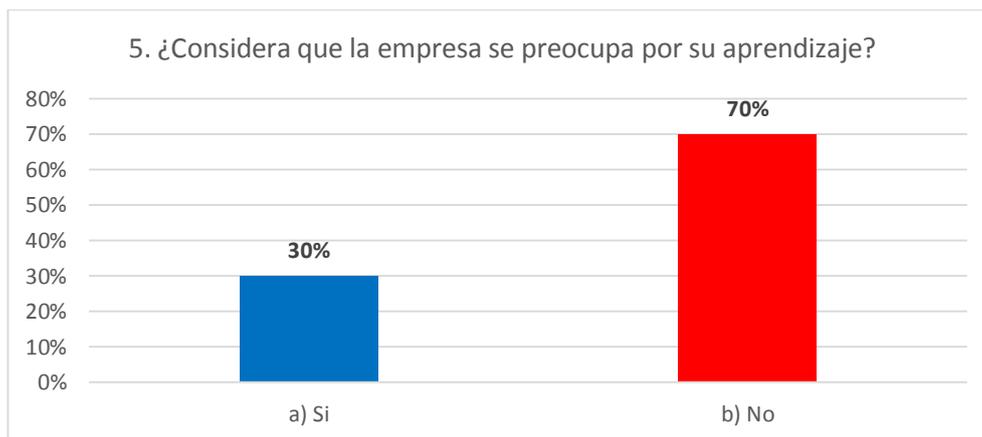


GRÁFICO 9 PREGUNTA N° 5. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA SE PREOCUPA POR SU APRENDIZAJE? FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El 70% del personal considera que la empresa no se preocupa por su aprendizaje, esto debido a que la empresa capacita al personal operativo en temas de seguridad y salud en el trabajo, ya que la ley se lo pide, pero no en temas relacionados a sus funciones de trabajo las capacitaciones son muy pocas.

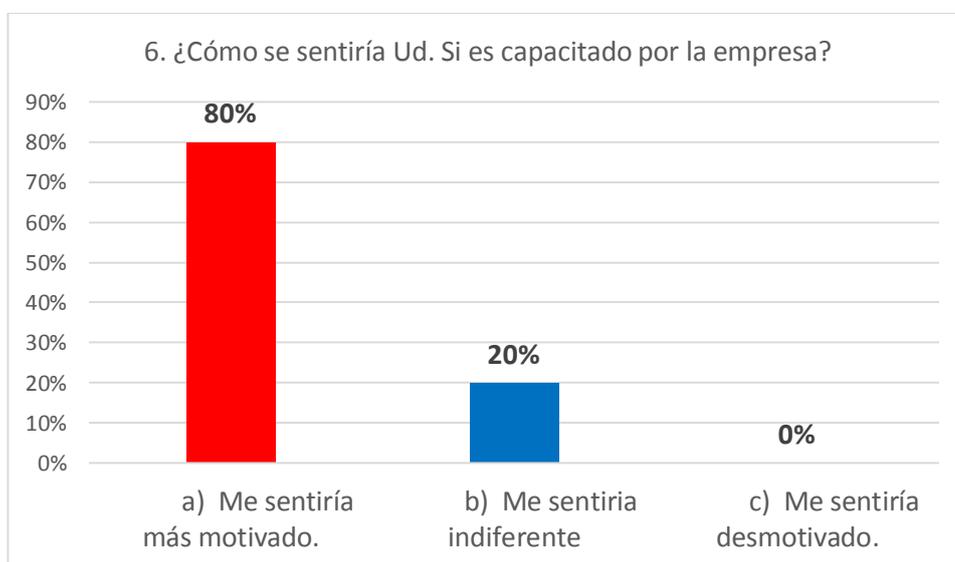


GRÁFICO 10 PREGUNTA N° 6. ¿CÓMO SE SENTIRÍA UD. SI ES CAPACITADO POR LA EMPRESA? FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El 80% del personal del mencionado almacén considera que se sentiría motivado si recibiera una capacitación y sólo un 20% se mostraría indiferente ante dicha situación probablemente porque ya cuenta con la experiencia y considera que existen otros factores que pueden impactar de manera positiva en su motivación al momento de trabajar.

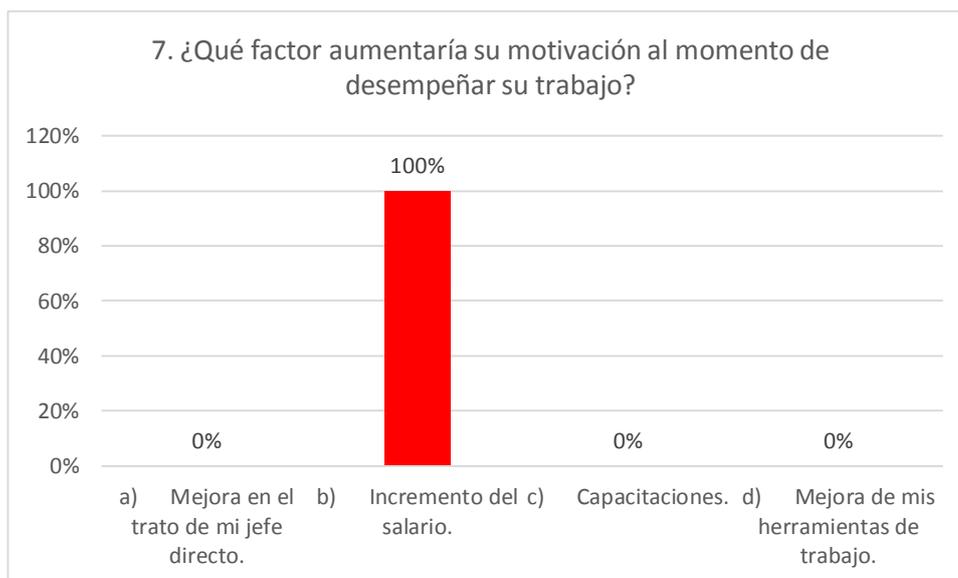


GRÁFICO 11 PREGUNTA N° 7. ¿QUÉ FACTOR AUMENTARÍA SU MOTIVACIÓN AL MOMENTO DE DESEMPEÑAR SU TRABAJO? FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El 100% del personal menciona que un incremento salarial es el único factor que aumentaría su motivación al momento de desempeñar su trabajo, ninguno mencionó la mejora del trato de su jefe, ni capacitaciones, ni mejora de las herramientas de trabajo como prioridad, sin embargo, evidentemente necesitan ser capacitados para lograr incrementar sus índices de desempeño.

3.3.4 Registro de Capacitaciones 2016

Para respaldar el argumento de que el personal operativo en este caso el personal de almacén no es capacitado adecuadamente acudimos a la revisión del registro de capacitación, los registros de capacitación se encuentran divididos en dos documentos, en uno se puede observar el área de operaciones y en el otro el área de staff y negocios especializados.

Los miembros de operaciones son las personas que trabajan directamente en el almacén, los de staff son el personal administrativo desde el gerente general hasta los practicantes de cada área y los miembros de negocios especializados son aquellos de los negocios complementarios al negocio principal de transporte por carretera, almacenamiento y depósito.

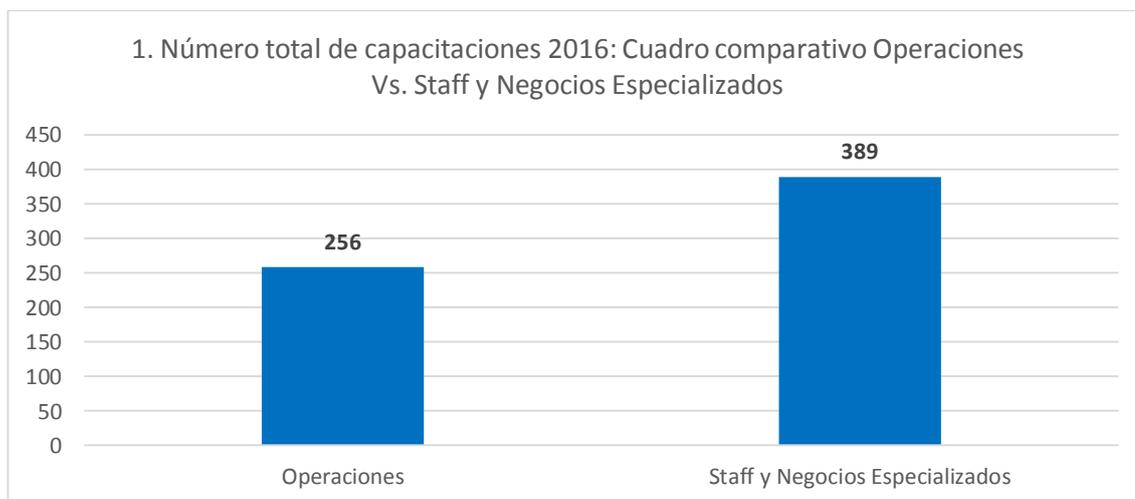


GRÁFICO 12 CUADRO COMPARATIVO TOTAL DE CAPACITACIONES DEL ÁREA DE OPERACIONES VS. TOTAL DE CAPACITACIONES DEL ÁREA DE STAFF Y NEGOCIOS.
FUENTE: REGISTRO DE CAPACITACIÓN.

Como podemos observar el negocio se encuentra dividido en dos grandes bloques , uno llamado Operaciones en el cual se encuentran las áreas que son el núcleo del

negocio como Almacenes, y otro llamado Staff y negocios especializados, en los cuales se encuentra la parte administrativa del negocio

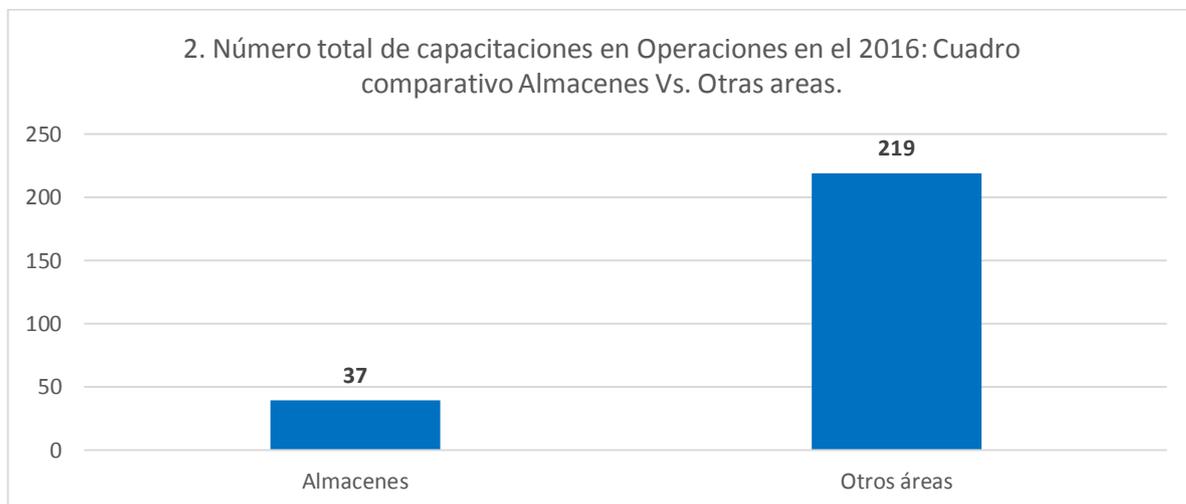


GRÁFICO 13 CUADRO COMPARATIVO TOTAL DE CAPACITACIONES DEL ÁREA ALMACÉN VS. TOTAL DE CAPACITACIONES DE OTRAS ÁREA DE OPERACIONES. FUENTE: REGISTRO DE CAPACITACIÓN

En el periodo 2016 sólo se realizaron 37 capacitaciones para el personal de los diferentes almacenes de la empresa, lo cual es muy poco teniendo en cuenta que son 829 personas las que trabajan en almacén, desempeñando puestos de almaceneros y montacarguistas.

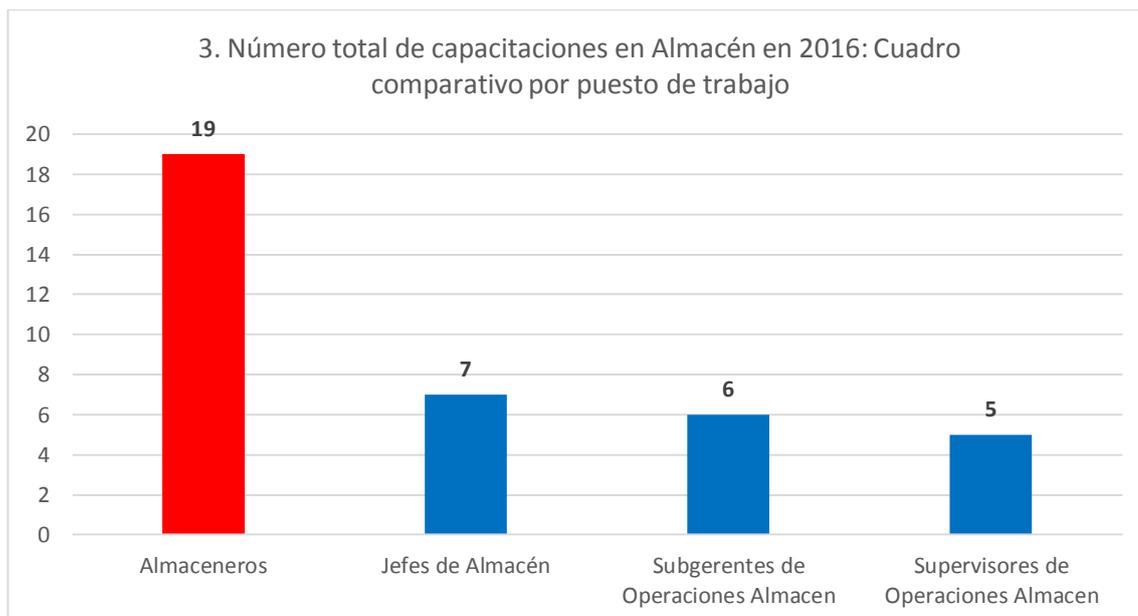


GRÁFICO 14 CUADRO COMPARATIVO TOTAL DE CAPACITACIONES EN EL ÁREA DE ALMACÉN POR PUESTO DE TRABAJO. FUENTE REGISTRO DE CAPACITACIÓN.

De acuerdo al registro en el periodo 2016 sólo se capacitaron a 19 personas que forman parte del personal operativo de almacén, también de capacitaron a 7 jefes de almacén, a 5 supervisores y el único subgerente de operaciones asistió a 6 capacitaciones durante el año.

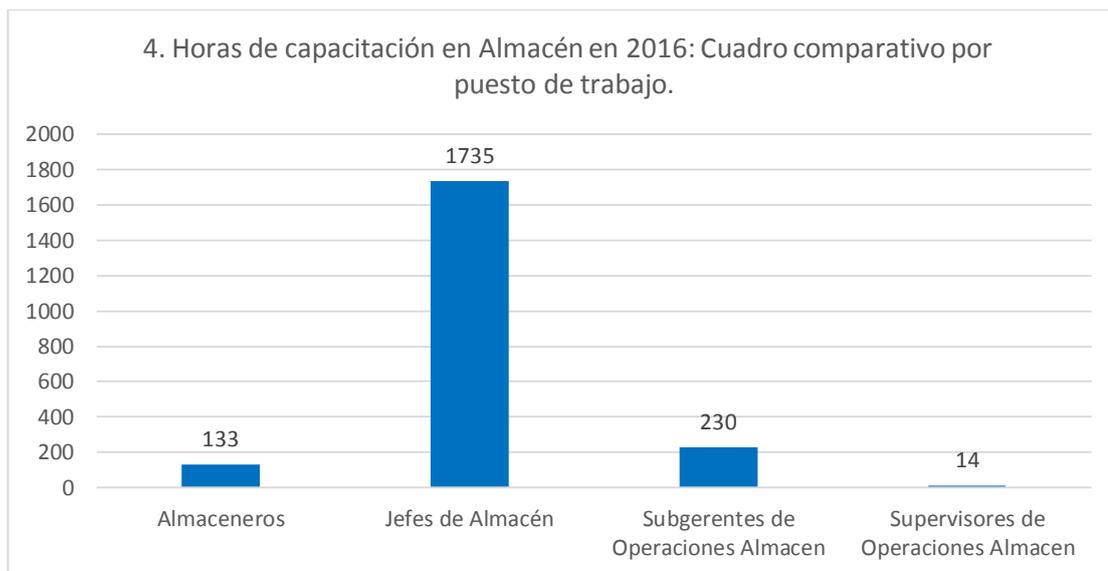


GRÁFICO 15 CUADRO COMPARATIVO TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE ALMACÉN POR PUESTO DE TRABAJO. FUENTE: REGISTRO DE CAPACITACIÓN.

Las 19 capacitaciones que tuvieron los almaceneros constituyen a 133 horas de capacitación, vale señalar que en el presente registro no se consideran las capacitaciones obligatorias por ley con respecto a seguridad y salud en el trabajo, ni las horas de la capacitación para montacarguistas.

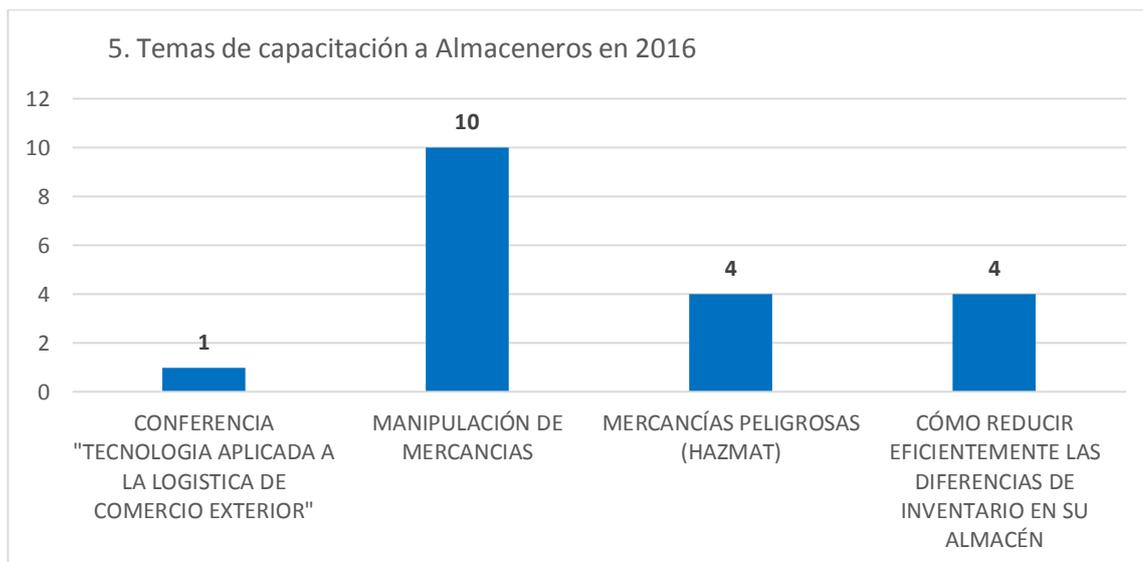


GRÁFICO 16 CUADRO COMPARATIVO DE TEMAS DE CAPACITACIÓN. FUENTE: REGISTRO DE CAPACITACIÓN.

Podemos observar que de las 19 personas capacitadas del personal de almacén sólo 4 recibieron capacitaciones referentes a sus funciones de trabajo en el tema “Cómo reducir eficientemente las diferencias de inventario en su almacén”, si bien es cierto las demás capacitaciones están directamente relacionadas con el trabajo en el almacén no son capacitaciones sobre funciones.

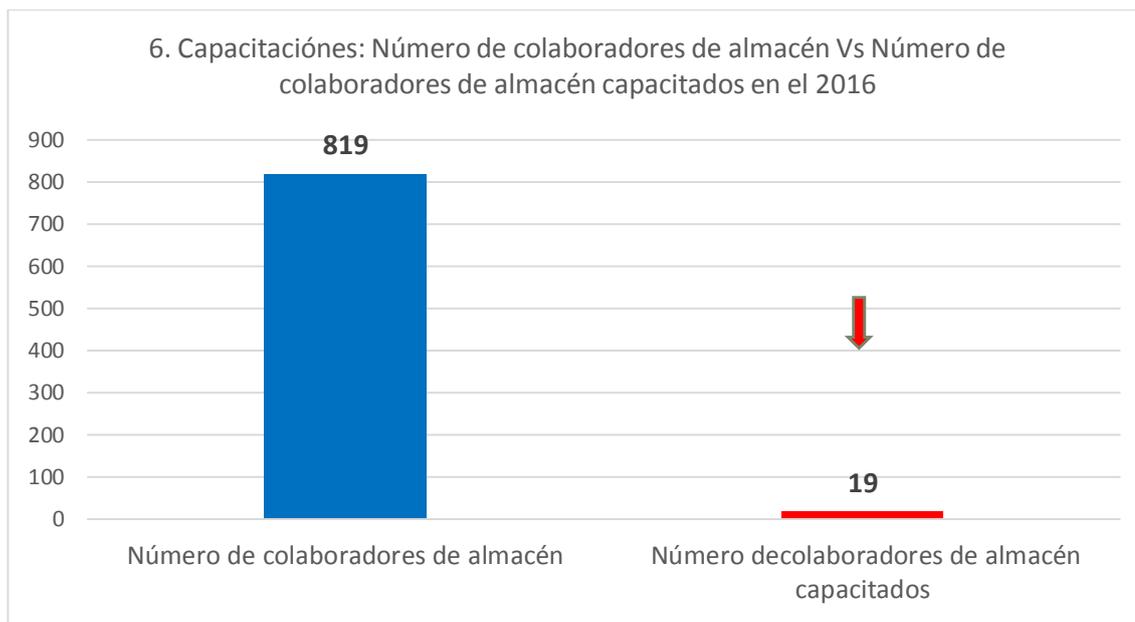


GRÁFICO 17 CUADRO COMPARATIVO DEL TOTAL DE ALMACENEROS VS. NÚMERO DE ALMACENEROS CAPACITADOS .FUENTE: REGISTRO DE CAPACITACIÓN.

Como podemos observar en el grafico sólo 19 almaceneros de 819 fueron capacitados en el 2016, lo cual constituye un 1.21% del total de almaceneros, lo cual es muy poco y sumado a las insuficientes inducciones funcionales da como resultado el desconocimiento de las funciones por parte de los operadores de almacén.

3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema

Se recurrió a la metodología del Árbol de Problemas para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

3.4.1. Desconocimiento de Funciones

El personal operativo realiza sus funciones como le resulta más cómodo o como observa que la realizan sus demás compañeros, no habiendo una estandarización del conocimiento técnico que ellos poseen. Esto se debe en gran medida a:

- a) Capacitaciones insuficientes.
- b) Inducción funcional inadecuada.

3.4.2 Capacitaciones insuficientes

El área de capacitación no ha realizado un correcto diagnóstico de necesidades de capacitación del personal operativo, por lo tanto, no se capacita lo suficiente a dicho personal. Esto se debe en gran medida a:

- a) La falta de interés de las gerencias por capacitar al personal operativo, debido a que los índices de rotación son mayores que los índices de rotación del personal administrativo.
- b) La empresa se encuentra en un momento de austeridad ya que se ha reducido sus ganancias en comparación con años anteriores y por tal motivo se ha disminuido el presupuesto para capacitaciones en general.
- c) Inadecuado planeamiento estratégico que resalte la importancia de capacitar al personal operativo.

3.4.3. Inducción Funcional inadecuada.

No se ha formalizado una política que indique que el jefe deba inducir en el puesto a los nuevos colaboradores, dicha actividad queda a criterio del jefe de almacén, lo cual causa que las funciones del almacenero no se realicen de manera estandarizada. Esto se debe en gran medida a:

- a) No existe una política de Inducción funcional.
- b) Los jefes de almacén no cuentan con mucho tiempo para poder enseñar debido a su carga excesiva de trabajo.
- c) La empresa no cuenta con un Manual de funciones que sea entregado a los colaboradores para que conozcan sus funciones.

3.4.4. Desmotivación

El personal operativo se encuentra desmotivado. Esto se debe en gran medida a:

- a) Capacitaciones insuficientes.
- b) Bajos salarios.

3.4.5 Bajos salarios

El salario que percibe el personal operativo equivale a una remuneración mínima vital, el cual está por debajo del salario del mercado. Esto se debe en gran medida a:

- a) No existe una adecuada política de remuneraciones.

3.4.6 Inadecuada Política de Remuneraciones.

La política de remuneraciones actualmente se encuentra en proceso de actualización, tanto con respecto a las bandas salariales, como en homologación de puestos de trabajo.

3.5 Efectos o consecuencias del problema

Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar que existen bajos índices de desempeño del personal operativo, y esto ha originado lo siguiente:

3.5.1 Baja calidad del servicio.

Los operarios al realizar sus funciones de manera desordenada y empírica no llegan a cumplir con los indicadores de calidad requeridos, lo cual causa lo siguiente:

- a) Existe una cantidad considerable de merma.
- b) No se llega a cumplir con los tiempos de entrega.
- c) En muchos de los casos el inventario no cuadra.

3.5.2 El descontento de los clientes.

En la mayoría de los casos los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio que se les brinda. Esto, a su vez, origina:

- a) La imagen de la empresa se ve afectada por la insatisfacción de los clientes.
- b) Pérdida de clientes.

3.5.3 Pérdida de clientes

Los clientes al no estar completamente satisfechos con la calidad del servicio podrían optar por irse con la competencia.

3.5.4 Metas de productividad Incumplidas

Debido a los bajos índices de desempeño los jefes de almacén no logran las metas de productividad que les son encomendadas como parte de la planificación para el logro de los objetivos organizacionales. Esto a su vez origina:

- a) Incumplimiento de los Objetivos organizacionales.
- b) Insatisfacción por parte de la gerencia de Operaciones.

3.5.5 Objetivos organizacionales incumplidos

El logro de los objetivos organizacionales se consigue con la suma del cumplimiento de las metas que son encomendadas a las diferentes áreas y jefaturas desde la más operativa hasta la más estratégica, si no se cumplen con la mayoría de objetivos o metas en esas áreas los objetivos organizacionales tampoco se cumplirán. Esto, a su vez, origina:

- a) La disminución de la rentabilidad de la empresa.

3.5.6 La disminución de la rentabilidad de la empresa.

La disminución de la rentabilidad es un tema que involucra a todos los colaboradores de la empresa, ya que si se reduce de manera drástica esto implicaría no sólo la reducción del bono de utilidades, sino la posible quiebra de la organización.

3.6 **Árbol de problemas**

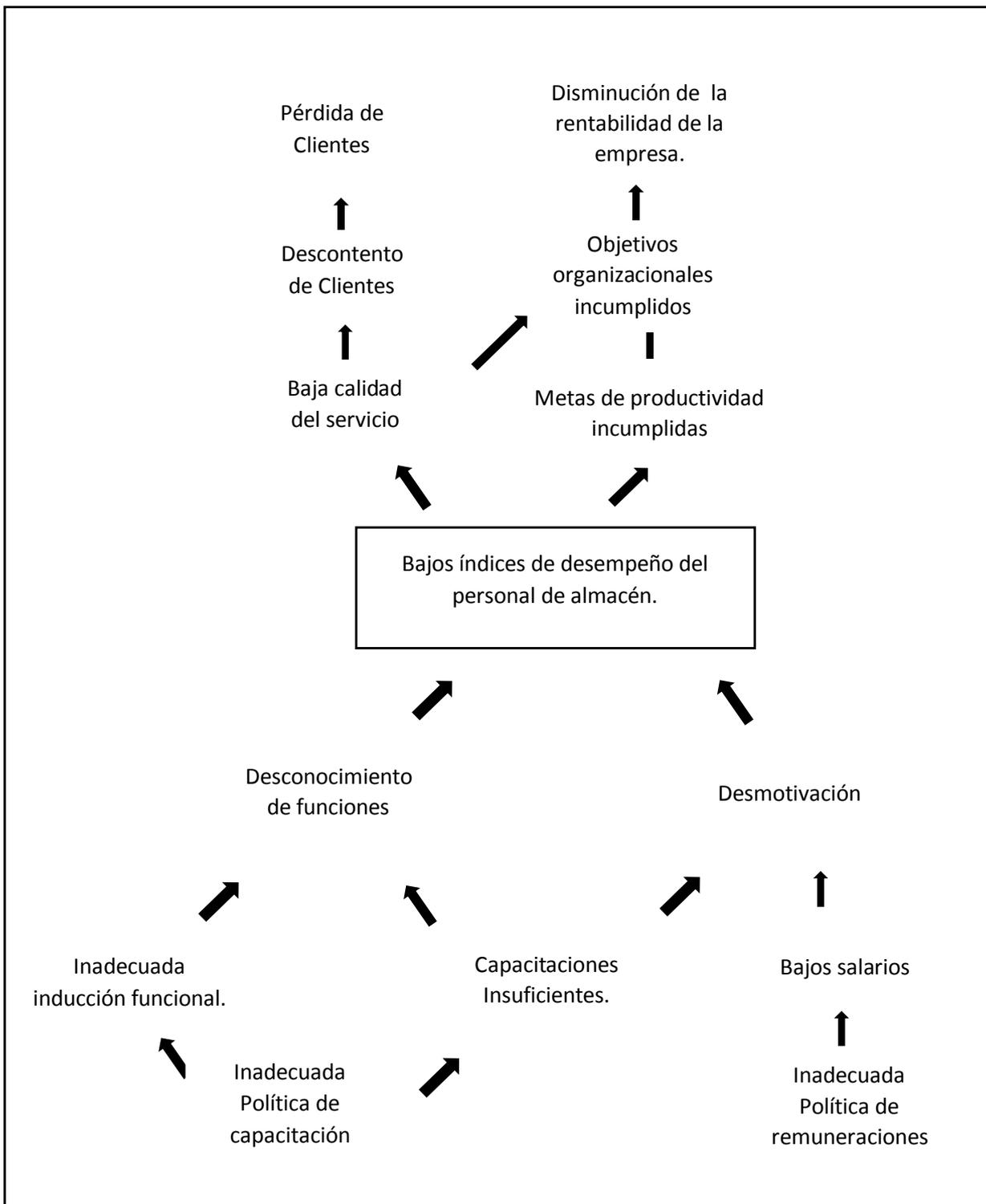


FIGURA 3 CUADRO ÁRBOL DE PROBLEMAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

IV. FINALIDAD DEL PLAN

4.1 Planteamiento del Plan

El presente plan de mejora consiste en la implementación de un correcto programa de formación para el personal operativo de almacén con docentes internos previamente capacitados en metodología pedagógica básica para poder transmitir el conocimiento y la experiencia de tantos años de manera óptima.

El área de capacitación será la encargada de desarrollar la malla curricular que estará basada básicamente en las 8 funciones que llevan a cabo el personal de almacén, además se fijaran horarios adecuados para que en un lapso de dos meses y medio a tres meses todos los operarios de almacén hayan sido capacitados.

Asimismo, el presente plan se propone mejorar los índices de desempeño laboral de los operarios, ya que adquiriendo mayores conocimientos podrán realizar de manera más eficiente sus labores, estandarizando la manera de realizar sus funciones, evitando la realización de reprocesos, evitando las practicas inseguras, también les permitirá identificar oportunidades me mejora para desarrollar su trabajo, de esta manera se contribuirá al logro de los objetivos organizacionales que son básicamente orientados a la excelencia, la innovación en el trabajo y al aumento de la calidad del servicio que brinda el almacén.

Se debe considerar para la implementación del presente plan los datos demográficos del personal de almacén, los cuales son jóvenes entre 18 y 25 años, un 90 % es de sexo masculino, el 100% cuenta con secundaria completa pero sólo un 50% tiene conocimiento de computación.

Asimismo, se promueve las capacitaciones a personal que nunca antes ha sido capacitado, lo cual favorece a un mejor Clima laboral en el área de almacén.

4.2 Alcances de la aplicación del plan

El presente plan está orientado a desarrollar conocimientos técnicos en el personal operativo de almacén.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo Principal

Incrementar los índices de desempeño del personal de almacén.

4.3.2 Objetivos Específicos

4.3.2.1 Incrementar las capacitaciones del personal de almacén, debido a que actualmente las capacitaciones están enfocadas en el personal administrativo y para que el personal operativo se sienta motivado al ser capacitado.

4.3.2.2 Difundir el MOF en el 100% de almacenes de la empresa, ya que los manuales de organización y funciones se encuentran elaborados, pero aún no han sido difundidos por la oficina de administración de personal.

4.3.2.3 Lograr que el 90% de asistentes aprueben el curso, si bien es cierto, es una cifra que va a demandar mucho esfuerzo por parte de las personas que lleven a cabo el programa, no se considera una cifra imposible de lograr.

4.3.2.4 Mejorar el Clima laboral, ya que mientras los colaboradores se sientan más reconocidos y mejor capacitados, se sentirán más motivados y su predisposición tanto para realizar sus labores, como para relacionarse con su entorno de trabajo va a mejorar considerablemente.

4.4 Árbol de objetivos

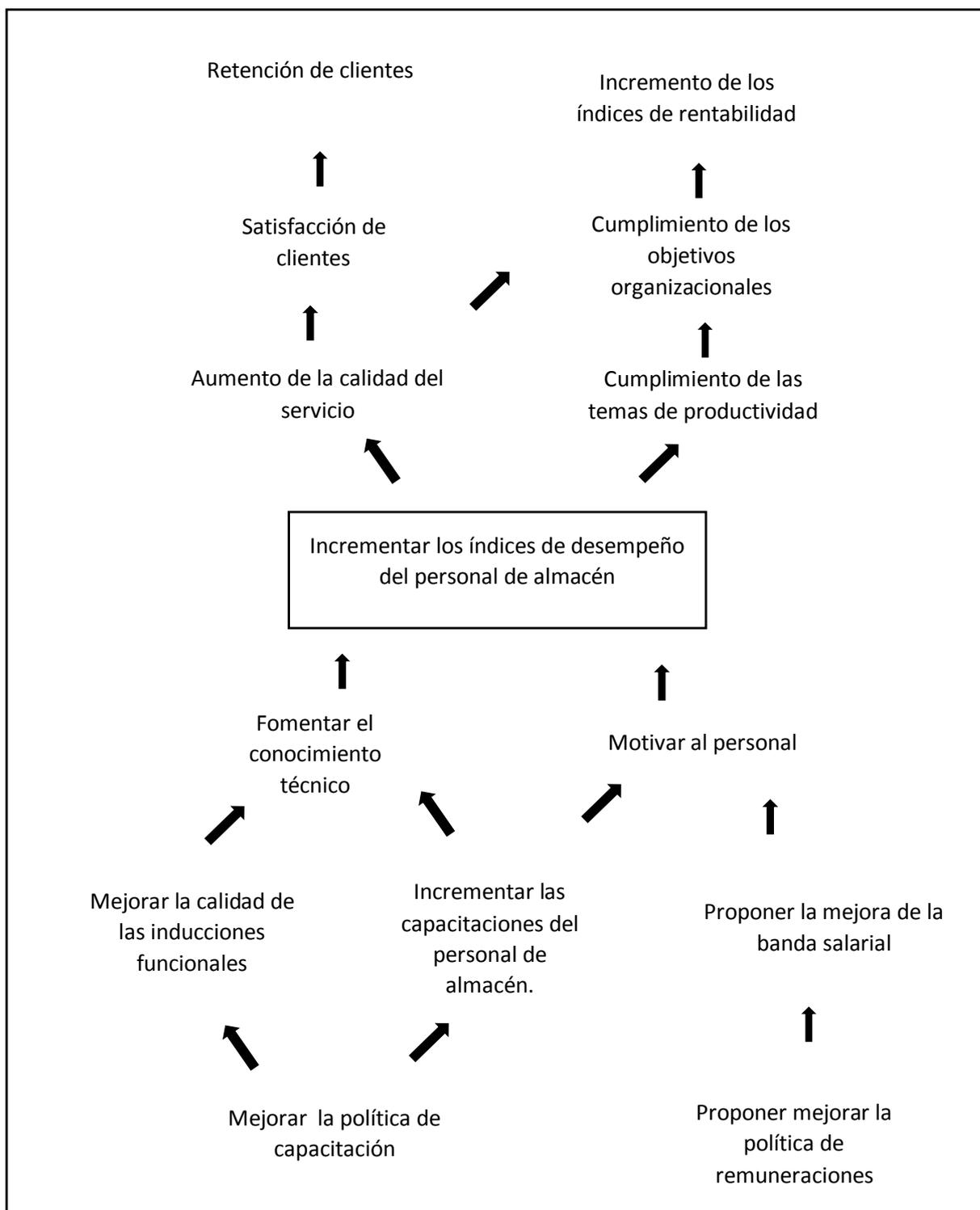


FIGURA 4 CUADRO ÁRBOL DE OBJETIVOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

V. Estrategias Para La Implementación

5.1. Factores clave para la implementación del plan

5.1.1 Involucramiento de las personas

Para asegurar el éxito del presente plan de mejora es necesario involucrar a las siguientes personas:

- a) **Gerente de Recursos Humanos:** Es muy importante que el líder de mayor jerarquía de recursos humanos se encuentre al tanto de la necesidad de implementar el plan y de los objetivos que se pretenden alcanzar.
- b) **Analista de Capacitación de personal:** Es la persona que va a ejecutar principalmente el plan, desde la primera etapa que es capacitar al jefe de almacén, hasta hacerle seguimiento a la ejecución y posteriormente supervisar la tabulación de los indicadores.
- c) **Gerente de operaciones:** Es necesario que tenga una visión holística de la importancia de capacitar a los almaceneros, ya que de ello dependerá el incremento de sus indicadores de desempeño.
- d) **Gerencia de Finanzas:** Es muy importante que el gerente de finanzas conozca que con el presente plan se incrementará la rentabilidad de la empresa y nos pueda brindar el dinero.

5.1.2 Elección de los mensajes

El mensaje dirigido a las personas que participarán del programa de formación interna es el siguiente:

“Porque estamos trabajando para ti y nos preocupamos por tu formación dentro de la compañía, te invitamos a ser parte del programa de formación *Aprendo2017*, el mismo que optimizará tus conocimientos y hará que mejores tu desempeño con

mayor facilidad. Asimismo, aprovechamos la oportunidad para agradecer tu compromiso y esfuerzo en el trabajo, porque gracias a ti, seremos cada vez mejores y más grandes.”

5.1.3 Comunicación

La comunicación a los almaceneros la realizará el jefe de almacén, el mismo que les explicará en grupo el interés de la compañía en capacitar a sus colaboradores y contribuir a la mejora de sus índices de desempeño, esta comunicación estará acompañada de una retroalimentación para concientizar a los almaceneros de la implicancia que tiene en la organización el hecho de que ellos no logren sus metas.

Posteriormente, el gerente de recursos humanos invitará a los almaceneros mediante una carta a una reunión para brindarles todos los alcances con respecto al Programa de formación *Aprendo2017*, donde se reiterará la voluntad de la empresa de capacitar y certificar a su personal operativo.

5.1.4 Plan de implantación

Las actividades para realizar un exitoso plan de implantación son las siguientes:

Área de Capacitación y desarrollo:

- ✓ Diseño y ejecución del curso de “*Training2017*” orientado a los Jefes de Almacén donde se les brindará la metodología pedagógica para que puedan capacitar a los almaceneros.
- ✓ Diseño de la malla curricular de “*Aprendo2017*”, donde se tendrá que detallar los temas que tocará el Jefe de almacén y la manera en que los explicará.
- ✓ Supervisión del programa “*Aprendo2017*”, para brindar retroalimentación al jefe de almacén sobre algunos aspectos que se considere necesario.

- ✓ El analista de capacitación tabulará los indicadores del programa y gestionará los certificados y logística para la ceremonia de entrega de certificados.

Área de Operaciones:

- ✓ El área de capacitación y desarrollo se reunirá con la gerencia de operaciones para sensibilizarlos de la importancia de la implementación del programa de capacitación, para que se haga la respectiva invitación al jefe de almacén, se le explique su importancia y los beneficios del programa “*Aprendo2017*”.
- ✓ El jefe de almacén tendrá una reunión con los colaboradores para concientizarlos de la importancia del programa de formación.
- ✓ El jefe de almacén evaluará a través de la observación a los colaboradores.
- ✓ El gerente de operaciones, el gerente de recursos humanos y el jefe de almacén encabezarán la reunión de premiación a los colaboradores en la cual se les entregará su certificado y premiación de los primeros puestos.

A continuación, se muestra la ficha técnica del curso.

Tabla 2. Ficha técnica del curso. Fuente: Elaboración propia.

Curso	Aprendo 2017
Duración	1 hora por tema
Dirigido a	Operarios de Almacén
Objetivos	Brindar los conocimientos necesarios para una correcta realización de funciones de trabajo.
Temario	1. Control de Calidad.
	2. Recepción y despacho.
	3. Paletizado.
	4. Almacenaje.
	5. Picking.
	6. Expedición.
	7. Inspección
	8. Realización de Inventario.
	9. Verificación de la preparación de pedidos.

Como podemos observar en la ficha técnica el programa de formación se dará en 9 sesiones de máximo una hora y tendrá por objetivo brindar los conocimientos necesarios para poder realizar las funciones de trabajo.

5.1.5 Gestión del Cambio.

Los jefes de almacén serán los capacitadores de sus propios equipos, desde su ingreso brindarán una inducción funcional, así como también realizarán anualmente capacitación sobre las funciones que desarrollan para cumplir con los índices de desempeño que se les pide, además deberán supervisar de manera activa que los colaboradores de almacén realizan sus funciones de trabajo de acuerdo al procedimiento.

5.1.6 Incentivos

El incentivo para los colaboradores de almacén será que al finalizar el programa de formación se les brindará un certificado “Operario especialista en almacenes”, así mismo, se otorgará diplomas al mérito para los primeros tres puestos.

5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos.

Stakeholders Involucrados:

- ✓ Gerencia de Recursos Humanos:
- ✓ Área de capacitación y desarrollo: Quienes desarrollarán el plan y le realizarán seguimiento.
- ✓ Gerencia de Finanzas: Quienes junto con el Gerente de Operaciones se encargarán de ampliar el presupuesto de capacitación para lograr el presente plan.
- ✓ Clientes: Quienes se verán beneficiados, ya que aumentará la calidad del servicio que se les brinda.

Stakeholders Interesados

- ✓ Gerencia de Operaciones:
- ✓ Área de almacenes: Quienes contarán con la formación necesaria para desarrollar sus actividades de trabajo e incrementarán lograrán cumplir sus indicadores.

VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1. Recursos y Costos de la implementación.

Los recursos y costos para la implementación del siguiente plan serán asignados de la siguiente manera:

TABLA 2 DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Actividades	Responsable	Costo	Observación
Capacitación " Entrenamiento para entrenadores"	Coordinadora de Capacitación	S/.337.00	10 horas hombre (33.37)
Capacitaciones para Operarios	Jefe de almacén	S/.186.75	9 horas hombre (20.75)
Evaluación de los colaboradores de almacén	Jefe de almacén	S/.558.90	27 horas hombre (20.75)
Tabulación de resultados	Coordinadora de Capacitación	S/.33.37	1 hora hombre (33.37)
Certificados	Coordinadora de Capacitación	S/.50.00	Certificados hechos por T-copia
Papelografos, separatas, plumones	Coordinadora de Capacitación	S/.300.00	Suministros de la empresa
Logística para la ceremonia de certificación para 25 personas	Practicante de Capacitación	S/.250.00	Coffee Break
	Costo Total	S/.1,716.02	

La etapa de entrenar al entrenador y tabulación de resultados se está contabilizando las horas hombres del analista de capacitación y para la etapa de capacitaciones para operarios, así como la evaluación se contabiliza las horas hombre del jefe de almacén.

6.2. Indicadores de gestión para la implementación del plan.

Los indicadores que se utilizarán para la implementación del plan son los siguientes:

1. Porcentaje de asistencia a la capacitación: Es importante conocer cuántos de los colaboradores por motivos de fuerza mayor no hayan podido asistir y programarlos para la siguiente oportunidad.
2. Porcentaje de aprobados y desaprobados: Nos permitirá medir que tan entendible es el curso.
3. Porcentaje de satisfacción: Nos permitirán saber si el curso satisfizo las expectativas de los colaboradores que participaron de él.

6.3. Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades

Se han identificado estrategias para la implementación del plan de mejora, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ Concientización de los colaboradores: Se realizará una reunión previa a las capacitaciones para concientizar a los colaboradores del almacén la importancia de esta capacitación para que ellos muestren apertura y ganas de conocer más.
- ✓ Estrategias de enseñanza: Para que el programa de capacitación sea mejor asimilado por los participantes se realizarán dinámicas de grupo, preguntas y análisis de caso, lo cual nos servirá para mantener la atención de los participantes.
- ✓ Tabulación de indicadores: servirá para medir el impacto de nuestra capacitación y en qué medida fue aprovechada por los colaboradores.

6.4. Planteamiento y presentación de la propuesta.

Mediante el presente plan de programa de formación interna, se busca incrementar los índices de desempeño de los colaboradores de almacén. Asimismo, incrementar la motivación de los colaboradores capacitados y certificados.

6.5. Programación de actividades, diagrama de Gantt

A continuación, se detalla la programación de las actividades necesarias para el desarrollo del programa, las mismas que se realizarán en tres fases:

TABLA 3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Actividades	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Julio				Agosto				Septiembre						
			Semana				Semana				Semana						
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Fase 1	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y elaboración de mallas curriculares.	03.07.17	07.07.17														
	Capacitación " Entrenamiento para entrenadores".	11.07.17	11.07.17														
Fase 2	Capacitación de Control de calidad.	18.07.17	18.07.17														
	Capacitación de Recepción y Despacho.	20.07.17	20.07.17														
	Capacitación de Paletizado.	25.07.17	25.07.17														
	Capacitación de almacenaje.	27.07.17	27.07.17														
	Capacitación de Picking.	01.08.17	01.08.17														
	Capacitación de Expedición.	03.08.17	03.08.17														
	Capacitación de Inspección.	08.08.17	08.08.17														
	Capacitación de Inventario .	10.08.17	10.08.17														
	Capacitación de Verificación de la preparación de los pedidos.	15.08.17	15.08.17														
Fase 3	Evaluación de participantes.	21.08.17	15.09.17														
	Tabulación de indicadores.	18.09.17	21.09.17														
	Certificación.	29.09.17	29.09.17														

En la primera fase se está considerando el diagnostico de las necesidades de capacitación, así como el entrenamiento para el jefe de almacén, ya que será el punto de partida para el desarrollo de nuestro plan.

La segunda fase contempla las 9 capacitaciones que se realizarán, las mismas que darán dos veces por semana los días martes y jueves, y tendrán sólo una hora de duración.

Finalmente, en la tercera fase, el jefe de almacén realizará la evaluación de los colaboradores en un periodo de un mes, tomando en cuenta de que son 20 personas y se les evaluará las 9 funciones que realiza, posteriormente el analista de capacitación tabulará los indicadores de asistencia, aprobados y satisfacción para emitir los respectivos certificados que se entregarán en una pequeña ceremonia en la que participarán también los gerentes de las áreas involucradas, es decir, el gerente de recursos humanos y el gerente de logística.

VII. Resultados De La Mejora O Cambio Esperado

7.1. Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

- a) Incrementar la calidad del servicio.
- b) Fomentar el conocimiento técnico en los trabajadores de almacén.
- c) Incrementar la rentabilidad de la empresa.
- d) Mejorar el clima laboral.

7.2. Mecanismos de control y medición del cambio

El control y la medición son importantes pues todo aquello que es medido puede ser mejorado, por lo tanto, el presente proyecto muestra los siguientes mecanismos:

El jefe de almacén realizará una evaluación *in situ* a los colaboradores de almacén sobre las actividades que realizan, estas actividades estarán colocadas en una hoja de evaluación y será él quien coloque el puntaje correspondiente a través de la observación del desarrollo de las actividades.

Se tomará en cuenta también la evaluación de desempeño 2017, que será realizada a fin de año, así como también los indicadores mensuales de almacén, para ver el impacto del programa de formación.

VIII. Conclusiones Y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

El diagnóstico situacional en la empresa ha permitido confirmar que:

1. La falta de conocimiento sobre las funciones de trabajo del personal de almacén es la causa de sus bajos índices de desempeño, debido a que como no se les capacita, ni tampoco se realiza una adecuada inducción funcional, los colaboradores realizan sus labores de una manera empírica y por tanto no estandarizada lo cual se ve reflejado en que cada uno realiza sus labores como mejor le parece y a largo plazo las consecuencias son malos resultados en su evaluación de desempeño.
2. Los colaboradores no se encuentran conformes con su remuneración, ya que manifiestan que el incremento de su remuneración es el único factor que contribuirá a mejorar sus motivación al momento de trabajar.
3. Un correcto programa de formación interna no sólo contribuirá al incremento de los índices de desempeño, sino también aumentará la motivación del personal, esto se debe básicamente a que los colaboradores perciben que la empresa no se preocupa por su formación y esto sumado a sus bajos salarios los desmotiva. Pero un programa de formación interna permitirá que estén mejor capacitados, más motivados y con mejor predisposición para el logro de sus objetivos.

8.2. Recomendaciones

1. Es importante que se realice un programa de capacitación que permita al personal operativo de almacén conocer adecuadamente sus funciones, ya que es la única manera de que se puedan incrementar los índices de desempeño y las metas del almacén.
2. Se necesita la elaboración de un manual de organización funciones, también conocido como MOF para que en el caso que exista alguna duda con respecto a la realización de funciones el personal operativo pueda revisarlo como una fuente de información.
3. Es necesaria la inducción funcional para los nuevos colaboradores, conozcan la manera adecuada de realizar sus funciones desde el primer día de trabajo y así evitar el empirismo con el que se ha venido trabajando.
4. Un programa de incentivos contribuirá a que el personal trabaje con una mayor motivación y por ende se incrementen los índices de desempeño, los incentivos no necesariamente deben de ser monetarios pueden ser de reconocimiento, en el presente plan mostramos como un buen incentivo la certificación de los trabajadores, lo cual puede servir como el inicio de muchos otros incentivos que impacten en el colaborador.

IX. Fuentes De Información

9.1. Bibliográficas

1. Alles, M. (2002) *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
2. Arana, W. (2004). *Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la Teoría de Frederick Herzberg*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
3. Castillo, C. (2009) *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI.
4. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (4ta ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.
5. Dessler, G. (2001) *Administración de personal*. (8va Ed.). México DF: Pearson education.
6. García, J. (2003) *El e-learning en España: Modelos actuales y tendencias de actuación*. Madrid: Fundación EOI.
7. Mayurí, V. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN*. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
8. Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). México DF: Pearson Educación
9. Morales, E. (2010) *Gestión del conocimiento en sistemas e-learning, basado en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

10. Silicio, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de personal*. México DF: Limusa S.A.
11. Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
12. Sum, M. (2015) *Motivación y desempeño laboral: estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar.

9.2. Hemerográficas

1. Ley no. 24948(2010) Ley De Promoción a la Inversión En Capital Humano. Diario Oficial El Peruano.
2. Ley N° 29783 (2011) Ley De Seguridad Y Salud En El Trabajo. Diario Oficial El Peruano.
3. Ley no. 30057 (2013) Ley Del Servicio Civil. Diario Oficial El Peruano.

9.3. Digitales

1. Acevedo, C. (2012) Universidad corporativa: La formación como variable estratégica. El portal del capital humano. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/universidad-corporativa-la-formacion-como-variable-estrategica/>

ANEXOS

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puesto:

Colaborador:

Evaluador:

I. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

<i>Me adapto al cambio</i>	POR DESARROLLAR	EN DESARROLLO	DESARROLLADO	EXCELENTE
Responde rápidamente a situaciones nuevas y de incertidumbre.				
Muestra una actitud positiva cuando se presentan los cambios.				
Se amolda a regímenes de trabajo especiales que dispone de los clientes.				
Utiliza su experiencia anterior para asimilar con facilidad los cambios.				
<i>Tengo ideas sorprendentes</i>	POR DESARROLLAR	EN DESARROLLO	DESARROLLADO	EXCELENTE
Soluciona con rapidez los inconvenientes que se presentan en su puesto de trabajo.				
Propone ideas para solucionar imprevistos cuando se lo piden.				
Se muestra constante y perseverante creando aplicaciones operativas que le permiten seguir con el trabajo encomendado.				
<i>Soy el mejor</i>	POR DESARROLLAR	EN DESARROLLO	DESARROLLADO	EXCELENTE
Se cerciora que su trabajo quede libre de errores.				
Se preocupa por tener cuidado con cada detalle que podría afectar el producto final.				
Mantiene el dinamismo en sus tareas a pesar de las exigencias del trabajo.				
Es consciente que los detalles generan valor.				
<i>Cuido mi operación</i>	POR DESARROLLAR	EN DESARROLLO	DESARROLLADO	EXCELENTE
Revisa minuciosamente el cumplimiento de las normas de seguridad y corrige acciones peligrosas.				
Actúa con precaución evitando excesos que perjudiquen su integridad o la de sus compañeros.				
Puede identificar nuevas situaciones de riesgo y sabe qué hacer cuando se le presentan.				
Realiza actividades que le permiten mantener en óptimas condiciones sus capacidades físicas, de manera que su desempeño no se vea afectado.				
<i>Aprendo y me supero</i>	POR DESARROLLAR	EN DESARROLLO	DESARROLLADO	EXCELENTE
Conoce a fondo las tareas asignadas.				
Se interesa por aprender más sobre el aporte de sus tareas al proceso.				
Indaga sobre pautas para hacer mejor su trabajo.				
Pregunta busca saber más y comprender sus labores.				
<i>Soy un experto</i>	POR DESARROLLAR	EN DESARROLLO	DESARROLLADO	EXCELENTE
Actúa con rapidez en las tareas encomendadas.				

Conoce los procesos de la operación y se desempeña con eficacia.				
Está atento a los niveles de trabajo, y demuestra empeño en sus quehaceres.				
<i>Soy la imagen del negocio</i>	POR DESARROLLAR	EN DESARROLLO	DESARROLLADO	EXCELENTE
Actúa con precisión alcanzando a los niveles de calidad exigidos por su área.				
Toma las medidas necesarias para evitar errores en su trabajo.				
Identifica con claridad los requisitos para cumplirlas metas con calidad.				
Revisa protocolos para trabajar con calidad.				

II. EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

INDICADOR	Peso (%)	Unidad	Meta	Alcance
Eficiencia de horas trabajadas (asistencia)	25%	%	100%	
% de productos dentro del costo - ventas	25%	%	90%	56%
% de productos dentro del costo - alquiler	25%	%	90%	
% de entregas dentro del plazo	25%	%	90%	96%

RESULTADO FINAL

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
RESULTADO COMPETENCIAS	
RESULTADO OBJETIVOS	
TOTAL	

RESULTADO FINAL	

Escala

120 - más	SUPERA AMPLIAMENTE LA META
110 - 119	SUPERA LA META
90 - 109	CUMPLE LA META
80 - 89	PARCIALMENTE CUMPLE LA META
0 - 79	NO CUMPLE LA META

RETROALIMENTACIÓN**COMENTARIOS DEL EVALUADOR**

--

COMENTARIOS DEL COLABORADOR

--

COMPROMISOS DE MEJORA PARA EL SIGUIENTE PERIODO

1.-
2.-
3.-

FIRMA COLABORADOR

FIRMA EVALUADOR

Formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Fecha de Aplicación:

Nombre:

Función:

Fecha de Ingreso:

Antigüedad en el Cargo:

Describa los cursos o Talleres en los cuales ha participado el último año				
Nombre del curso o Taller	Institución	Duración (horas)	Tipo de Capacitación	
			Interna	Externa

Capacitación Orientada a Funciones				
Describa las principales funciones o actividades que realiza en su puesto de trabajo.	Marque con una X el nivel de dominio de cada función.			
	E	B	R	D

E	Excelente
B	Bueno
R	Regular
D	Deficiente