



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Diseño de un plan de capacitación anual para los
trabajadores de un puerto de la costa peruana**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Andy Redy Córdova Coronado

Revisor(es):

Mgtr. María Elena Arce Almenara

Piura, mayo de 2019

A mis padres, mi ejemplo, con todo mi amor.



Agradezco a Dios, por estar donde estoy.

A mis Padres, por las herramientas y oportunidades brindadas.

A Inés, por el apoyo incondicional y amor.

A mi asesora María Elena Arce, por su asesoría.



Prefacio

La introducción de nuevas tecnologías ha ocasionado que el mundo cambie y el área de recursos humanos también. Las transformaciones sociales, económicas y nuevas tendencias que han surgido han transformado la forma de pensar y dirigir de los líderes de empresa, quienes ahora apuestan por nuevas metodologías de trabajo, como la creación de equipos más heterogéneos con distinto tipo de liderazgo y gestión, que ayuden a concretar los objetivos alineados a la estrategia de negocio. Estos equipos se forman de manera rápida para trabajar uno o dos años y luego moverse hacia otros proyectos, es por ello que ahora las empresas deben tener modelos de capacitaciones que permita el incremento de conocimientos y aptitudes para mejorar el potencial humano en una organización.

Este trabajo contiene la propuesta presentada a la gerencia general sobre un nuevo programa de capacitación para los trabajadores de un puerto al norte del país en el año 2017, programa que se aprovechó y se convirtió en una oportunidad de los altos mandos para considerar al área de recursos humanos un *strategic partner*, que no solo cumpla con sus objetivos enfocados al área, sino que ayude a adaptar a los antiguos empleados y preparar a los nuevos profesionales para lograr los objetivos de la compañía.

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios por darme la fortaleza para afrontar este gran reto, a mis padres por su apoyo incondicional, motivación y por darme las oportunidades necesarias para mi crecimiento, a mis compañeros de trabajo y en especial al gerente por confiar en mí y darme la oportunidad de liderar este proyecto. A Inés por su apoyo y amor y a la Prof. María Elena Arce Almenara por sus consejos y asesoría.

Resumen Analítico-Informativo

Diseño de un plan de capacitación anual para los trabajadores de un puerto de la costa peruana.

Andy Córdova Coronado

Revisor(es): Mgtr. María Elena Arce Almenara

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad. Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, Mayo de 2019

Palabras claves: Recursos Humanos, FODA, Octógono, Clima Organizacional, Desarrollo Organizacional, Capacitación

Introducción: En la actualidad el mundo cambia de una manera apresurada, las nuevas tecnologías y tendencias llegan y cambian drásticamente el entorno de las empresas e incluso a ellas; esto implica que las empresas vivan en constante proceso de adaptación y, por tanto, las personas que se desempeñan en ella también. La necesidad de las empresas de capacitar a su personal crece cada vez más, pero a veces suelen olvidarlo o recortarlo considerándolo un gasto en momentos de crisis, es allí donde comienzan los problemas de comunicación y desempeño, lo que se manifiesta en baja productividad. La importancia de las capacitaciones personal reside en generar un ambiente sano y desarrollar el potencial humano de la empresa.

Metodología: El estudio se realizó utilizando dos herramientas de diagnóstico empresarial aprendidas por el autor en la universidad. La primera herramienta es la Matriz FODA, que consiste en colocar características relevantes de la empresa sean positivas y negativas, del entorno externo e interno de la empresa, según corresponda en uno de los cuatro elementos sujeto de estudio en la empresa que son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El segundo modelo es el octógono, llamado así por Pablo Ferreiro; este modelo analiza la problemática de la empresa según el modelo antropológico de Juan Pérez López; analiza tres niveles de empresa (eficacia, atractividad y unidad) que unidos forman un diagnóstico completo de la problemática humana en una organización

Resultados: Entre los resultados obtenidos resaltamos el rápido compromiso que se generó con los trabajadores, mejorando así el clima organizacional, se llegó al objetivo de 100% de capacitaciones ejecutadas vs las programadas en el quinto mes de implementación en el año 2017, se anularon las multas por incumplimiento de auditorías e inconformidades. se logró establecer convenios reduciendo el costo del presupuesto presentado para la realización del plan anual de capacitaciones. Toda esta mejora generó el acercamiento de recursos humanos en los trabajadores considerándola un área de soporte y aumentando las consultas hechas por ellos. En conclusión, el clima organizacional mejoró y la productividad también, transmitido en menos absentismos.

Conclusiones: Es de vital importancia hacer un diagnóstico de la empresa, para saber cuál es tu necesidad de capacitación. Tener apoyo de la dirección es vital para que se desarrolle un buen plan de capacitación pues ayudan a generar más confianza además de brindarnos los instrumentos necesarios.

Fecha de elaboración del resumen: 21 de mayo de 2019

Analytical-Informative Summary

Design of an annual training plan for workers in a port on the Peruvian coast.

Andy Córdova Coronado

Advisor: Mgtr. María Elena Arce Almenara.

Professional Sufficiency Work.

Bachelor of Business Administration

Universidad de Piura. Facultad. de Ciencias Económicas y Empresariales
Piura,

Keywords:

Human Resources, SWOT, Octagon, Organizational Climate, Organizational Development, Training

Introduction:

Nowadays the world changes in a hurried way, new technologies and trends arrive and drastically change the environment of companies and even to them. This implies that companies live in a constant process of adaptation and, therefore, the people who work in it as well. The need for companies to train their staff grows more and more, but sometimes they tend to forget or cut it considering it an expense in times of crisis, that's where the communication and performance problems begin, which manifests itself in low productivity. The importance of personal training lies in generating a healthy environment and developing the human potential of the company.

Methodology:

The study was conducted using two business diagnostic tools learned by the author at the university. The first tool is the SWOT Matrix, which consists in placing relevant characteristics of the company, both positive and negative, of the external and internal environment of the company, as appropriate in one of the four elements subject to study in the company, which are the Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats The second model is the octagon, named after Pablo Ferreiro; this model analyzes the problems of the company according to the anthropological model of Juan Perez Lopez; analyzes three levels of company (effectiveness, attractiveness and unity) that together form a complete diagnosis of human problems in an organization.

Results:

Among the results obtained, we highlighted the rapid commitment that was generated with the workers, thus improving the organizational climate, reaching the goal of 100% of executed trainings vs those programmed in the fifth month of implementation in 2017, the fines were annulled non-compliance with audits and nonconformities. it was possible to establish agreements reducing the cost of the budget presented for the realization of the annual training plan. All this improvement generated the approach of human resources in the workers considering it a support area and increasing the queries made by them. In conclusion, the organizational climate improved and productivity also, transmitted in fewer absences.

Conclusions:

It is vital to make a diagnosis of the company, to know what is your need for training. Having the support of the management is vital for the development of a good training plan as they help to generate more confidence in addition to providing the necessary instruments.

Summarydate: May 21, 2019



Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Definiciones estratégicas.....	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Idea de misión	3
1.1.3. Idea de visión	3
1.1.4. Valores	4
1.1.5. Organización	4
1.1.6. Organigrama.....	5
1.2. Descripción general de la experiencia profesional.....	5
1.2.1. Puesto profesional desempeñado.....	5
1.2.2. Propósito del puesto	5
1.2.3. Producto o proceso objeto del informe.....	5
1.2.3.1. Antecedentes.....	5
Capítulo 2 Fundamentación	9
2.1. Marco teórico	9
2.1.1. FODA	9
2.1.2. Octógono	10
2.1.3. Capacitación y desarrollo organizacional.....	11
2.1.4. Clima organizacional.....	12

Capítulo 3 Desarrollo de la experiencia y resultados	15
3.1. Plan anual de capacitaciones.....	15
3.1.1. Equipo de trabajo	15
3.1.2. Formulación de la estrategia	15
3.1.3. Objetivos	15
3.1.4. Elaboración del presupuesto	16
3.1.5. Contenido temático	16
3.1.6. Duración y cronograma.....	16
3.1.7. Selección de los participantes	16
3.1.8. Selección de los capacitadores.....	17
3.1.9. Evaluación.....	17
3.2. Desarrollo de experiencia	17
3.3. Resultados.....	19
Conclusiones	21
Recomendaciones	23
Referencias bibliográficas	25
Anexos	27
Anexo 1. Organigrama	29
Anexo 2. FODA.....	30
Anexo 3. Octogono.....	31
Anexo 4. Programa integral de capacitaciones.....	34
Anexo 5. Matriz de evaluación de formación específica.....	35

Introducción

Este trabajo de suficiencia profesional está enfocado al desarrollo de un nuevo diseño y programa de capacitación para los trabajadores de un puerto en el norte del país, con el fin de activar las capacitaciones, generar desarrollo en el colaborador y mejorar el clima organizacional.

El primer capítulo menciona los aspectos generales de la empresa como su descripción, su rubro, misión y visión y su ubicación. Además de describir la experiencia profesional vivida por parte del autor dentro de su puesto de practicante de recursos humanos.

El segundo capítulo, muestra el fundamento teórico.

El tercer capítulo, menciona de manera detallada el desarrollo del plan de capacitación, los aportes después de haber ejecutado el plan en el año 2017.

Para finalizar se mostrarán conclusiones y se harán algunas recomendaciones a lo ejecutado en los aspectos que creemos pueden ser de mejora en la organización.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Definiciones estratégicas

La empresa¹ objeto de análisis es una empresa peruana que ganó por licitación la administración, operación y explotación de un puerto del norte del país, otorgado por parte del estado peruano.

Esta empresa pertenece a un grupo dedicado al rubro de comercio exterior, comercio exterior, enfocándose en las líneas de infraestructura portuaria, aeroportuaria, servicios logísticos y marítimos con presencia a nivel nacional.

1.1.1. Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en el norte del país.

1.1.2. Idea de misión

La empresa va en la línea de desarrollarse con altos estándares de calidad y seguridad aprovechando su ubicación estratégica de enlace con el atlántico, además de velar por la eficiencia de sus operaciones.

1.1.3. Idea de visión

El puerto aspira a un desarrollo especialidad en carga de contenedores, ser una referencia en modernidad tanto como infraestructura y las operaciones

¹ La empresa objeto de estudio no se puede mencionar por motivos de confidencialidad.

eficientes con responsabilidad social hacia la sostenibilidad socio - ambiental.

1.1.4. Valores

Según la empresa son:

- **Integridad:** a través del comportamiento demuestran justicia, firmeza, honradez, sinceridad y lealtad, el trabajador siempre demuestra ser digno de la confianza de los demás a través del respeto de los principios legales, morales y éticos.
- **Responsabilidad:** nos caracterizamos por honrar nuestros compromisos a través de nuestro proceder. Asimismo, cumplimos y respetamos las políticas de salud y seguridad ocupacional, minimizando accidentes de diferente índole.
- **Comunicación:** de forma constante y efectiva entre todos los miembros que conformamos la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- **Calidad en el trabajo:** nos aseguramos de brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes interno y externos a través de la calidad de nuestros procesos y actividades.
- **Desarrollo de las personas,** puesto que buscamos el crecimiento moral e intelectual de nuestros colaboradores; la empresa contribuye en la formación y desarrollo de las capacidades de su personal a través de una capacitación continua.
- **Innovación:** constantemente ideamos y mejoramos nuestras estrategias y métodos de trabajo. Buscamos perfeccionar continuamente los niveles de eficiencia y productividad en nuestro servicio.

1.1.5. Organización

La organización tiene una estructura horizontal constituida por el directorio, sucesivamente una gerencia general subdividida en 4 gerencias: Operaciones, mantenimiento, administración y finanzas e infraestructura y proyectos. El objeto de tesis pertenece a la gerencia de administración y finanzas específicamente al área de recursos humanos.

El área de recursos humanos estaba conformada por los siguientes puestos:

Analista de recursos humanos, asistente social y un practicante profesional, siendo este último el puesto en el que el autor se desempeñó.

1.1.6. Organigrama

Se detalla en el Anexo 1: Organigrama de la organización

1.2. Descripción general de la experiencia profesional

1.2.1. Puesto profesional desempeñado

El autor ingresa en octubre del año 2016 al área de recursos humanos para desempeñar el puesto de practicante profesional por el tiempo de un año.

1.2.2. Propósito del puesto

Las funciones del puesto consistían en el apoyo e innovación en todas las actividades que se realizan en el área de recursos y de bienestar social. Por ejemplo: reclutamiento, inducción, elaboración del contrato y file del colaborador, inducción de personal nuevo, elaboración de la planilla y atención de consultas de parte de trabajadores.

1.2.3. Producto o proceso objeto del informe

1.2.3.1. Antecedentes

En el año 2015 la baja productividad por tiempos muertos generados, la fuga de clientes insatisfechos con el servicio y los accidentes de trabajo, fueron problemas que afectaron negativamente los ingresos y en efecto el presupuesto de la organización, esto generó que hubiera recortes en el presupuesto de todas las áreas. Con respecto al área de recursos humanos se recortaron las capacitaciones de personal y la ejecución de eventos. Tal es el caso que no hay registros de capacitaciones y actividades desarrolladas en el año 2016.

En agosto del 2016, el directorio contrató un nuevo gerente de administración y finanzas que lograra afrontar y resolver los problemas. Es

con la nueva visión y con un perfil más humanístico que empieza el gerente a hacer sus primeros cambios: eliminó a los coordinadores y jefes de todas las áreas, lo que favoreció en convertirla en una empresa de estructura más horizontal haciendo la comunicación más efectiva y generando ahorro al no pagar los sueldos excesivos, contrató practicantes profesionales con actitud y en lo posible lo mejor preparados para poder innovar y liderar antiguos y nuevos procesos.

Por último, implementó una nueva forma de trabajar basada en equipos con puestos variados, que consistía en colocar a jefes con practicantes o asistentes para formar un equipo de trabajo que atendiera un proyecto en particular por un periodo de tiempo y concluido el trabajo se disolvería para que esas personas formen nuevos equipos en nuevos proyectos. Es debido a estos cambios que el autor ingresa como practicante al área de recursos humanos y por indicación del gerente se forma un equipo de trabajo.

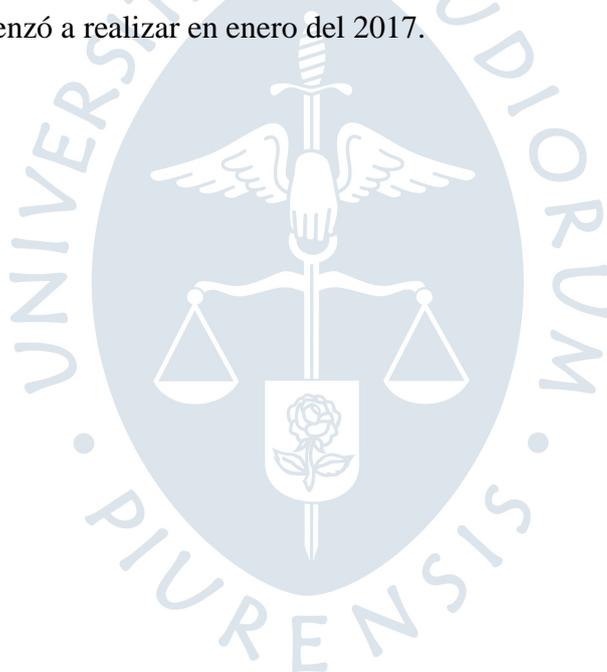
Por idea del autor se hizo un análisis FODA y un análisis del octógono a la empresa para obtener un diagnóstico de la situación en varios aspectos de la empresa, se identificaron varios problemas, pero por el análisis hecho con el octógono se explicarán en los tres niveles que el octógono te permite evaluar, los cuales son la eficacia, atractividad y unidad:

La eficacia se manifiesta en el cumplimiento de objetivos, para este caso la empresa si estaba generando rentabilidad, pero no la esperada, es decir no todo estaba funcionando al 100% para generar los ingresos esperados, eso gracias a los sistemas, procesos y manuales desactualizados.

Una empresa es atractiva siempre y cuando haya posibilidades de desarrollarse, en este caso hay una competencia distintiva pues es el único puerto con gente especializada para conducir grúas especializadas, sin embargo, se ha perdido atractividad por el antiguo estilo de dirección que afecto la confianza entre directivos y plana operativa, además del recorte en capacitaciones y eventos recreativos que ha ido desmotivando a los trabajadores y por ende disminuyendo su productividad.

Finalmente habrá unidad en la empresa si hay una identificación de los trabajadores con los objetivos de la compañía, además de haber confianza entre ellos. En cuanto a la unidad, se observa una fuerte confianza entre los trabajadores, sin embargo, se encuentran desmotivados por los pocos incentivos a nivel personal y profesional que la empresa no está satisfaciendo, el estrés aumenta y los trabajadores no están rindiendo y eso se ve reflejado en el servicio que brindan.

Estos resultados fueron tomados en cuenta para realizar un plan de acción, en el cual el autor ofreció reactivar en funcionamiento del área de recursos humanos con un plan anual de capacitaciones externas e internas con el fin de acercar más al trabajador y mejorar la productividad, el cual se comenzó a realizar en enero del 2017.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Marco teórico

2.1.1. FODA

El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, evalúa la situación actual de una empresa u organización analizando 4 elementos: sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de planificar una estrategia a futuro. Esta fue propuesta por el consultor de gestión estadounidense, Albert S. Humprey, en la década de los 70 a partir de un estudio del instituto de investigaciones de Stanford, que tenía como objetivo revelar las fallas de las organizaciones corporativas. (Gestión, 2018).

La matriz FODA normalmente es representada por cuatro cuadrantes donde se colocan características internas (Fortalezas y debilidades) y las características externas o del entorno (Oportunidades y Amenazas) de la organización. Lo ideal es que se haga de manera sencilla y práctica para poder entender cada resultado en cuanto a cada elemento.

Explicación gráfica:

El análisis se representa en forma de matriz de dos filas por dos columnas. De este modo cada elemento es visualizado fácilmente.

	Positivos	Negativos
Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas

De los múltiples modelos para analizar una empresa, el autor eligió este modelo por el rápido diagnóstico que puedes obtener y de forma sencilla, colocando los factores que tiene mayor impacto en la organización. El análisis que en su momento realizó el autor se encuentra en el Anexo 2.

2.1.2. Octógono

El Octógono, denominado así por Pablo Ferreiro de Badot, es una forma de denominar el modelo antropológico que formuló Juan Antonio Pérez López en su libro fundamentos de la dirección de empresas.

Este modelo sirve como herramienta para analizar la problemática humana que surge en el trabajo en cualquier empresa que está constituida por personas.

Cuando señalamos la utilidad de este modelo nos referimos a que ayuda a entender qué quieren lograr las personas a través de su colaboración con la organización. Para ello considera sus motivos, motivaciones y aprendizajes. (Ferreiro, 2013).

Mirando las filas horizontales, hay tres niveles, cada uno de los cuales representa, de arriba abajo, el estado de la eficacia, atractividad y unidad de la organización. (Alcázar, 2005)

El primer plano (estructura formal, sistemas de dirección y estrategia) es el sistema formal de la organización: lo previsto, esté o no escrito. Describe las variables fundamentales que manejan las teorías “mecanicistas” de la organización,

que la modelan como si se tratara de una “máquina”, cuya única fuerza son los motivos extrínsecos; por tanto, constituyen una visión parcial, que olvida además los aspectos no formalizados (necesidad, motivos y motivaciones, e interacciones entre los miembros de la organización). (Alcázar, 2005)

Solo sería válido de dicho paradigma en el caso particular, y probablemente utópico, en que, además de otras condiciones, pudiera prescindirse de los motivos intrínsecos y trascendentes de los miembros de la organización. El segundo y tercer nivel constituyen el “sistema informal o espontáneo”: son fruto de las interacciones entre personas reales con ocasión de disponerse a sacar adelante lo declarado en el sistema formal. Recoge todo aquellos que ignora la concepción mecanicista. (Alcázar, 2005)

A veces para intentar comprender mejor estos conceptos, se recurre a un símil que compara la empresa con el cuerpo humano y así, se dice que el sistema espontáneo sería su musculatura (lo que permite adaptarse a las circunstancias). El segundo nivel es el plano del “saber” de la organización. El tercer nivel es el plano del “querer” de la organización. (Alcázar, 2005).

Luego de colocar las características en el modelo anterior (Matriz FODA), el autor visualizó que también existía una problemática humana en la organización por lo que consideró utilizar esta herramienta que segmenta y resume mucho mejor las dificultades antropológicas que pudieran existir. (se detalla en anexo 3 diagnóstico de la empresa en estudio).

2.1.3. Capacitación y desarrollo organizacional

La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. (R. WAYNE MONDY, 2010)

Para (Pardo & Diaz,2014) citado en (González, 2018, pág. 10.) las capacitaciones pueden ser entendida como:

Uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de vida.

No cabe duda de que las capacitaciones son una inversión que ayudan a mejorar la competencia del personal que tenemos, pero no solo debemos enfocar nuestra capacitación para temas profesionales, también es importante incluir capacitaciones que mejoren la calidad de las virtudes en las personas, es más que seguro que logrando un equilibrio sobre eso la empresa logrará con menos dificultades los objetivos estratégicos planteados.

Lograr un cambio en la percepción de los trabajadores hacia la empresa y el área de recursos humanos era importante para el nuevo directivo, por ello se sugirió empezar por este proceso de mucha importancia en la administración de recursos humanos.

2.1.4. Clima organizacional

Las personas dentro de una organización se encuentran siempre en procesos de adaptación ante nuevas situaciones que ayudan a cumplir sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Es la insatisfacción de alguna de estas necesidades, como por ejemplo la autorrealización que afecta a la persona y por ende su desempeño. Esto reafirma que el clima organizacional esté ligado a las motivaciones y necesidades humanas, entonces no lograr satisfacer estas necesidades afectará el clima organizacional y directamente en el cumplimiento de objetivos de la organización.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tiene una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación,

interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., características de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (caso de huelgas, sindicatos, etc.). (Chiavenato, 2001)



Capítulo 3

Desarrollo de la experiencia y resultados

3.1. Plan anual de capacitaciones

En el 2017, la empresa aprobó nuestra propuesta e invirtió en el aprendizaje de todos sus trabajadores, incluyendo capacitaciones externas e internas y no solo teóricas sino capacitaciones reales donde se aplica lo aprendido haciéndolo de manera práctica. Además, se incluyeron capacitadores internos con años de experiencia y especialistas en sus temas y a capacitadores externos que nos agreguen valor y traigan nuevas metodologías.

3.1.1. Equipo de trabajo

El equipo estaba conformado por el analista de SIG, jefe de seguridad, gerente de administración y finanzas, contador general y el practicante de recursos humanos, siendo este último el puesto que desempeñaba el autor.

3.1.2. Formulación de la estrategia

Se definió una estrategia que consistía en realizar capacitaciones específicas que solicitaba cada área acorde a los objetivos planteados por su área y por la empresa estratégicamente.

3.1.3. Objetivos

- Activar la presencia de recursos humanos en la empresa.
- Aumentar la productividad

- Generar conciencia en seguridad para prevenir accidentes.
- Mejorar el clima organizacional
- Enseñar a desarrollar habilidades blandas en los colaboradores.

3.1.4. Elaboración del presupuesto

Se consideró incluir el costo de traer ponentes externos para asegurar la calidad de las capacitaciones, se invirtió en Coffe break y materiales requeridos por los ponentes. Además del equipo para su realización (micros, parlante, proyector, pizarra, etc.).

3.1.5. Contenido temático

Los temas se incluyeron de acuerdo a los objetivos de la organización, a los requisitos por auditoría, certificaciones y para el desarrollo de habilidades blandas, liderazgo, resolución de conflictos de las personas.

3.1.6. Duración y cronograma

Con respecto a la duración se utilizó máximo 2 horas de capacitación por bloque y luego hacían una pausa de 15 minutos de break, esto según histórico y consejos de expertos.

El cronograma se hizo en horarios de trabajo de acuerdo con la disponibilidad de los trabajadores y a la intensidad de la labor, por turnos rotativos. El cronograma se coordinada con cada jefe de área y ellos debían enviar la lista de los participantes.

3.1.7. Selección de los participantes

Los participantes de cada área se elegirían de acuerdo con la necesidad y perfil del puesto. es importante tener actualizado el MOF para poder definir los perfiles.

3.1.8. Selección de los capacitadores

En cuanto a la elección de los capacitadores, para capacitaciones las cuales eran teóricas y no requerían un grado de especialización alto, se eligieron a los gerentes o jefes de área e incluso analistas que estén capacitados en el tema para que lo puedan enseñar.

Para capacitaciones externas se cotizó y se invirtió en nuevas capacitaciones que certifiquen y aumentan significativamente el desenvolvimiento del trabajo, para ellos si se requería de capacitadores más especializados.

3.1.9. Evaluación

Al finalizar cada capacitación, se debía evaluar por escrito con nota del 1 al 20. Siendo 14 la nota aprobatoria. El encargado de la capacitación era el encargado de preparar la evaluación y corregir, luego presentar las notas al área de recursos humanos.

Además, el área de recursos humanos se encargaba de evaluar la asistencia, requisito obligatorio para aprobar el curso.

3.2. Desarrollo de experiencia

La experiencia empieza cuando el autor conoce al nuevo gerente de administración y finanzas, era el profesor en un curso en la universidad y su idea de formar equipos estaba en busca de nuevos talentos para los puestos de practicante profesional en el área de recursos humanos y finanzas. Luego de realizar una convocatoria a los alumnos del curso que el dictaba, el autor ingresa a la empresa al puesto de practicante de recursos humanos.

El inicio no fue nada sencillo la experiencia y el conocimiento del rubro portuario era casi nulo, esas fueron las primeras dificultades que enfrentó el autor, pero conforme fue desarrollando sus actividades diarias se fueron resolviendo. Durante los primeros 3 meses en la compañía se realizó un diagnóstico a la empresa mediante las herramientas de análisis del FODA y el octógono, las cuales ayudaron a identificar que problemas tenía la compañía.

Los resultados del diagnóstico ayudaron a proponer empezar por las capacitaciones, actividad que por la mayoría del equipo se consideró clave para poder activar el área de recursos humanos y se hiciera notar en la empresa.

En procesos para la elaboración dependió del tiempo y coordinación con cada miembro del equipo, que en primera instancia necesitó de reuniones para comenzar a elaborar el plan de capacitación, en esas reuniones se estableció que los jefes de cada área era el responsable de la elaboración de la capacitación y que recursos humanos daría el soporte para el buen desarrollo de la capacitación, más no era responsable de la asistencia. Cada jefatura debía programar a su equipo y avisar de cada capacitación.

Para colocar que puestos iban a necesitar cada capacitación se actualizó el MOF con cada jefe de área para verificar el perfil y la necesidad de cada puesto y ubicarla en cada capacitación.

Posteriormente se creó una plantilla de Excel con el programa integral de capacitaciones (anexo 4) donde se muestran la cantidad de capacitaciones programadas por área y las ejecutadas, obteniendo un indicador mensual del cumplimiento de capacitaciones global y por área. Además, se creó la Matriz de evaluación de formación específica integral (anexo 5) donde se incluyó los puestos de cada área y las capacitaciones a dictar, indicando mediante una “x” que puesto debía asistir a la capacitación. Además, se creó un Excel del programa integral de capacitaciones donde se indicaban las capacitaciones que se dictarían en cada área y el mes en el que estaban programadas. Para complementar y tener un mejor control de los participantes se creó la plantilla de seguimiento de capacitaciones para anotar que participantes ingresaban a la capacitación, obteniendo el indicador de asistencia.

En la parte de implementación hubo algunos problemas de comunicación que afectaban la asistencia de algunos colaboradores, además de los percances en la operación que se presentaban y no dejaban asistir a la mayoría de los participantes programados y era necesario postergar la capacitación.

Al finalizar cada capacitación se recogía la información y se enviaba a recursos humanos para consolidarla y hacer los reportes mensuales.

3.3. Resultados

Con respecto a los resultados cabe mencionar que el autor no llegó a concretar el año de implementación sino solo 8 meses, sin embargo, se lograron resultados en el transcurso de la implementación, los cuales se mencionan a continuación:

- Indicador de cumplimiento de capacitaciones aumentaba conforme pasaban los meses, así como el indicador de asistencia. (cumplimiento de capacitaciones se visualiza en el anexo 6).
- Antes de empezar la implementación se tuvo que actualizar el MOF y el RIT, el primero para establecer los perfiles de puesto y la necesidad de capacitaciones e inducciones que se requerirían para ese puesto; el segundo para poner como deber del trabajador asistir a las capacitaciones otorgadas en mejora de su capacidad profesional y personal, caso contrario se aplicarían medidas disciplinarias para un mejor control y orden. Esto hizo que la estructura formal de la empresa se actualice.
- Para marzo se notó una diferencia en la cultura organizacional, a raíz de las constantes capacitaciones de seguridad que generaban conciencia en cuidar su salud en el trabajo, respetar las normas y el uso adecuado de EPPS, lo que en efecto ayuda a crear una nueva cultura organizacional que muestra a colaboradores más comprometidos.
- Se mejoró la comunicación y se generó confianza entre todos los participantes sobre todo en capacitaciones hechas con la práctica por la constante comunicación e interacción que tenían durante varias horas.
- Para capacitaciones externas se logró tener un convenio con otras empresas interesadas en las mismas capacitaciones para aminorar costos y realizarlas en las mismas instalaciones de la empresa.
- Se anuló el costo de las multas por incumplimiento de capacitaciones que estaban obligados a cumplir por auditorías.
- Algunos proveedores programaron capacitaciones a costo cero, en efecto se ahorró y se fortaleció la confianza con ellos.

Conclusiones

- Es de vital importancia utilizar herramientas que te ayuden a identificar como esta nuestra empresa, identificar los problemas y necesidades que requiere tu personal.
- Tener los procedimientos y normas claras, así como el Manual de organización y funciones, reglamento interno de trabajo, te facilitan encontrar las necesidades para cada capacitación y un mayor control de tus trabajadores.
- Es muy importante que todos estén comprometidos y respeten su RIT, la participación de todos hará más fácil las coordinaciones no solo con sus compañeros sino con sus stakeholders. Pues todos tienen una actitud positiva a que se realicen las cosas.
- Se requiere de apoyo de la alta dirección, para que una capacitación pueda desarrollarse se necesita de su participación y que brinden los recursos necesarios.
- La capacitación es una herramienta poderosa no solo para ayudar a los trabajadores a desarrollarse profesional y personalmente, sino a generar confianza y trabajo en equipo entre ellos, competencia sana e incluso es base de la retención del talento humano en la empresa.
- Una buena gestión asegura el cumplimiento del 100% de las capacitaciones e incluso al ahorro de costos al generar convenios con proveedores y conseguir capacitaciones gratis, pero como mucho valor de aprendizaje.

Recomendaciones

- Se recomienda tener todo preparado a tiempo, al menos una hora o dos antes de cada capacitación, actuar lo más profesional posible para demostrar una buena organización al trabajador para que nos otorgue su atención y le den importancia a la capacitación por más pequeña y sencilla que sea. Todo es importante.
- Se recomienda realizar una pequeña encuesta sobre el evaluado y el servicio brindado de todos los que colaboraron a realizar la capacitación, así como la evaluación de la calidad de la enseñanza y de los materiales. Toda crítica debe ser bien recibida para mejorar.
- Todas las áreas deben presentar sus capacitaciones de acuerdo a las necesidades que tiene y a los objetivos estratégicos de la compañía, de lo contrario no servirá de nada poner una capacitación que no impacte y no genere valor en tus trabajadores.
- Es recomendable colocar para todos los puestos al menos una capacitación en liderazgo, habilidades blandas, resolución de conflictos, entre otros. Capacitaciones que tiene que ver con las virtudes y fortalezas de la persona, para generar conciencia en caso estuviese actuando mal y mejore el clima organizacional.
- Para finalizar es importante el seguimiento y la evaluación de tu personal capacitado para ver su evolución individual, además hacer encuesta de evaluación de desempeño para medir el impacto de las capacitaciones o sino volver a replantear algunas capacitaciones que no están generando mucho impacto en la productividad.

Referencias bibliográficas

- Alcázar, M. (2005). *Introducción al octógono*. Navarra, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos, QUINTA EDICIÓN*. (L. S. Arévalo, Ed.) Santa Fé, Bogotá: Copyright © 2000, por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Fernández Pino, R. (Octubre de 2018). MP Institucional S.A.C. (M. A. Dávila Alvarado, Entrevistador)
- Ferreiro , P., & Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: PAD, Escuela de dirección, Universidad de Piura.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono, un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: PAD - Escuela de Dirección.
- Gestión. (20 de 10 de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/foda-realizar-analisis-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas-empresa-matriz-dafo-nnda-244598>
- Gonzáles, D. (Septiembre de 2018). Plan estratégico de Formación en los Niveles Operativos de la Empresa Zeus Energy SAC. 10. Piura, Piura, Perú.
- Info Capital Humano. (25 de Noviembre de 2018). *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- Pérez López, J. A. (2006). *Fundamentos en la Dirección de Empresas*. Madrid: Ediciones Rialp, S.A.
- Pink, D. (2015). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.

R. WAYNE MONDY, S. (2010). *Administración de Recursos Humanos, Décimo primera edición*. México: PEARSON EDUCATION.

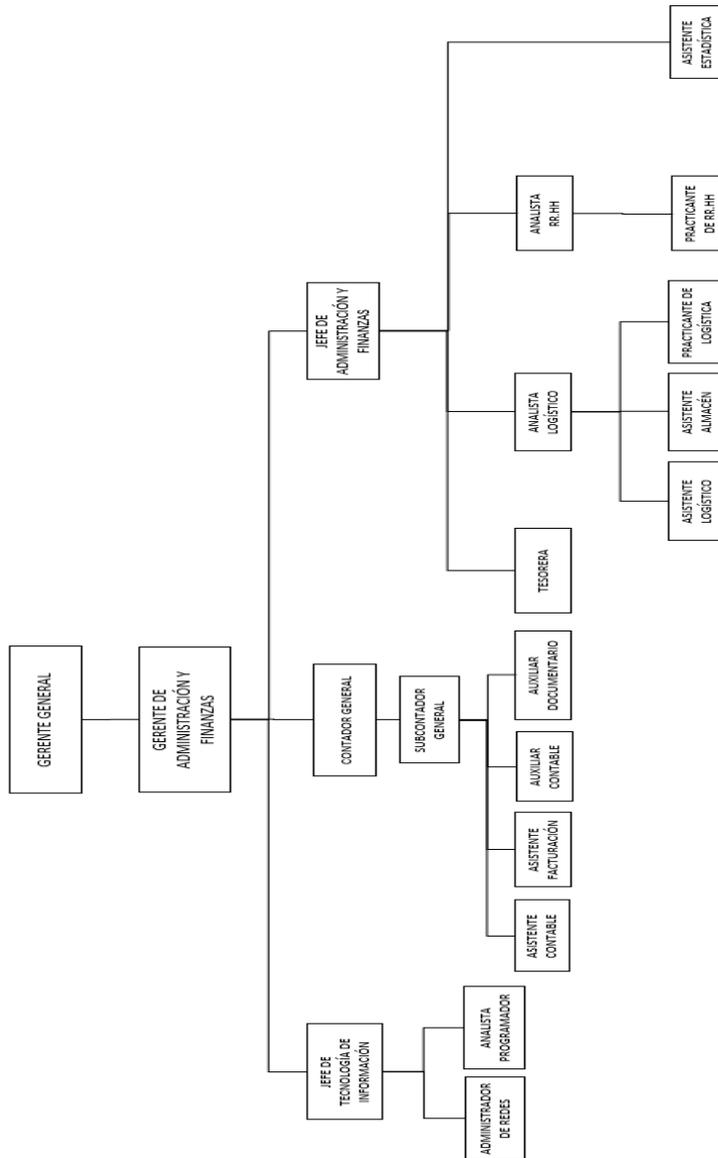
Soto Jaramillo, G. J., & Raigosa Bohórquez, J. A. (2008). La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación. *AD-minister*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327242002>



Anexos



Anexo 1. Organigrama



Anexo 2. FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Única empresa líder de servicios portuarios en el norte del país. - Tenía a cargo una concesión por más de 20 años. - Directivos con perfil humanista y capacitados. - Buena infraestructura y equipos en correcto funcionamiento. - Variedad de servicios. - Horario de atención (de lunes a domingo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo presupuesto. - Servicio de baja calidad. - Mala actitud de los trabajadores. - Excesivos cuellos de botella en los procesos y sin control. - Problemas operativos internos. - Personal no capacitado en puestos claves de la empresa. - Personal insatisfecho por pago de salario. - Alta rotación de personal en puestos muy especializados. - Insuficiente rentabilidad.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la agroindustria y exportación en el norte del País. - Directivos con perfil humanístico. - Nuevos softwares, plataformas y tecnologías en desarrollo. - Nuevas tendencias de mercado favorables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología desfasada. - Disminución de la motivación y mal clima laboral en los trabajadores. (mal trato de supervisores y reclamos en pago de salario) - Burocracias excesivas. - Solo se cuenta con 2 institutos de educación. - No completar la fase 3 del proyecto acordado en la concesión. - Mal clima (excesivo viento, lluvias o oleaje excesivo). - Corrupción.

Anexo 3. Octogono

ANEXO 3

<p>Entorno Externo</p> <p>Buena ubicación geográfica. Bajo sistema e infraestructura de educación y salud. Clima desfavorable. Gobierno (situación política) y municipio de la ciudad. Avances tecnológicos. Crecimiento de la agroindustria. Irsa Norte terminada.</p>	<p>Sistema Formal</p> <p>Contrato laboral Estable y Beneficios de acuerdo a régimen. Servicio Pastoral (F. Integral: todos miembros del Ceptro) Junta de puerto con los directivos y el comité portuario. Responsabilidad Social Remuneración insuficiente comparado con el sector. (puestos claves) Personal administrativo con posibilidad de trabajar turnos extras. No hay Incentivos remunerativos. No hay capacitaciones. Turno de trabajo: 24 horas.</p>	<p>Estructura Formal</p> <p>Organigrama establecido MOF 2015 (No comunicado) 250 puestos Laborales Cuenta con reglamento interno 2015 (No comunicado) Sistema de comunicación (Anexos telefónicos, celulares, correo, presencial) Personal empleado con recarga de funciones (Facturación y contabilidad) Procesos en algunas áreas no actualizados.</p>
<p>Fortalezas o a favor</p> <p>Por mejorar</p> <p>Amenazas y Debilidades</p>	<p>Estrategia</p> <p>Servicio portuario diferenciado por la calidad y seguridad. Atención todos los días las 24 horas. Variedad de servicios portuarios. Convenios: - Empresas tercerizadas fidelizadas. - Institutos (prácticas Profesionales) - Municipalidades. Infraestructura grande.</p>	<p>Estructura Real</p> <p>Gerente antiguo: con fuerte carácter y no escuchaba. Poca comunicación con trabajadores de campo Nuevo gerente: Carácter amigable, flexible con los tiempos. Contador: Comprometido, con experiencia. Principales puestos no capacitados en dirección de Personas. Empleados con años de experiencia, pero sin capacitaciones. Operarios nuevos no capacitados. (no hay tiempo para enseñar).</p>
<p>Estilos de Dirección</p> <p>Anterior gerente: parco y autoritario Hacia políticas sin considerar a los trabajadores de campo. Comunicación descendente Toma de decisiones sin consenso de parte de los jefes. Nuevo Gerente: más empático Lleva 6 meses en la organización. Prefiere una organización más horizontal. Forma equipos de trabajo de puestos variados. Mejor capacitado y con experiencia en el rubro, networking.</p>	<p>Objeto Específico</p> <p>Personal técnico especializado en puestos claves (como grúas). Técnicos especializados y con años de experiencia en la empresa en el nivel operativo. Tecnología moderna en equipos portuarios. Único puerto que recibe objetos para carga ancha de más de 300 toneladas. Lema para lograr la competitividad: "aprender Haciendo"</p>	<p>Misión Interna</p> <p>Riesgo de renuncia por parte de Trabajadores empleados y operarios. Falta de Orientación, capacitación y motivación. Estabilidad laboral. Falta identificación en algunos trabajadores. Falta de actividades recreativas. Salud Ocupacional con mala infraestructura y malos procesos.</p>
<p>Valores de la Dirección</p> <p>Pilares: Respeto, confianza en el nivel operativo. En personal administrativo, no hay confianza entre los jefes y subordinados (sobre todo en puestos claves) Equidad de género, raza y religión. Cuidado del medio ambiente. Responsabilidad social</p>	<p>Misión Externa</p> <p>Disminución en la calidad del servicio, hay muchos tiempos muertos. Hay clientes insatisfechos. (líneas navieras y personas naturales) La seguridad es reconocida y garantizada por certificados. Cuello de botella en la facturación.</p>	<p>Entorno Interno</p> <p>Poca atención en temas familiares (por parte de empresa). Bastantes casos de problemas familiares. Necesidad de desarrollo profesional.</p>

La ubicación geográfica es muy buena, prácticamente despejada y privada de otras embarcaciones, pero si se encuentra en una zona del centro de ciudad donde hay delincuencia. Con respecto al clima es favorable la mayor parte del tiempo. Hay un bajo sistema de educación y de salud, pues solo hay 3 centros educativos donde el máximo grado que puede obtener en el grado técnico y solo hay una clínica privada con una infraestructura demasiado pequeña con solo 1 doctor en turno. Mencionamos la situación política pues al estar en concesión con el estado la empresa puede estar expuesta a cambios por temas políticos.

En cuanto a los avances tecnológicos lo colocamos en color amarillo porque por lo rápido que avanzan las plataformas y software de la industria pueden presentar una amenaza no invertir en mejoras, pero también es una oportunidad para comprar el software adecuado y mejorarlo de acuerdo con el funcionamiento interno y crear una ventaja competitiva. Como ventajas tenemos la carretera IRSA NORTE acabado en su totalidad y en buen mantenimiento que favorece el tránsito al puerto y el crecimiento del mercado de la agroindustria y las exportaciones tienen tendencias positivas para el futuro, oportunidad para poder tener más clientes y mejores ingresos.

En conclusión, el entorno no es tan favorable como lo puede ser, por el estancado desarrollo de los municipios de la ciudad y por la cultura de su gente.

Análisis de la eficacia:

La empresa no es tan eficaz como lo podría ser, si bien es cierto tiene una estrategia concreta que le es rentable, sin embargo, tiene sistemas y procesos desfasados que generan tiempos muertos y estrés en el capital humano, eso se trasmite en clientes insatisfechos y más costo de mano de obra por horas extras, lo que está generando que no se obtenga la rentabilidad deseada e incluso solo se llegue al punto de equilibrio.

En resumen, estamos siendo rentables, pero no lo suficiente para que nuestra eficacia sea la mejor; esto debido a un sistema y estructura formal muy desactualizada.

Análisis de la atraktividad:

La empresa si bien tiene una competencia distintiva que es tener a los mejores técnicos especializados en los equipos que se manejan y con experiencia ha ido perdiendo atraktividad por el estilo de dirección que había y que a distanciando a los directivos del personal operativo, además del recorte de presupuesto en capacitaciones y eventos recreativos que ha ido desmotivando a los trabajadores y por ende disminuyendo su productividad.

Unidad:

En cuanto a la unidad, se observa una fuerte confianza entre los trabajadores, sin embargo, se encuentran desmotivados por los pocos incentivos a nivel personal y profesional que la empresa

no está satisfaciendo, el estrés aumenta y los trabajadores no están rindiendo lo esperado y eso se ve reflejado en el servicio que brindan.

Entorno interno:

Dentro del entorno interno tenemos variables incontrolables que afectan al trabajador como los variados casos sociales que hay en las familias y que preocupan a nuestros trabajadores. Además, el directivo anterior creó una imagen de no preocupación por parte de la empresa en estos temas.

Además de la competencia en empleabilidad hace que los trabajadores comienzan a invertir en estudios para diferenciarse y ser más competitivos en su trabajo.



