

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



Propuesta de un modelo de gestión para la retención del talento en el área de operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC.2012.

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y FINANZAS  
INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL**

**AUTOR**

Cyntia Flores Pedroza

Yesenia Obdulia Obregón Callan

Patricia Mariela Salvatierra Lopez

**ASESOR**

Jorge Costa Rodriguez

Lima, Perú

2014

## Dedicatoria

**Cyntia:** A Dios Todopoderoso por darme en todo momento la fortaleza espiritual, a José y mi pequeña Mariabelén que me han tenido paciencia, y me han brindado la confianza y el apoyo necesario para el logro de la meta: los amo, a mis padres, Roberto y Haydeé, con mucho cariño y amor por ser las personas que quiero y admiro, que con sus sacrificios, abnegación y comprensión me brindaron todo lo que estuvo a su alcance para que yo sea una profesional, a mi hermano Jhonatan quien siempre está a mi lado apoyándome y aconsejándome, a Esperanza, Jaqueline, a mis amigas y compañeras Yessenia y Paty, quienes más allá de la maestría me brindaron su apoyo y amistad incondicional.

**Yessenia:** Doy gracias a Dios, a mi esposo Jorge Luis, mis hijas Lucy y Fiorella por todo su apoyo, comprensión, paciencia y amor incondicional para terminar este reto, los amo hoy y siempre. También a mis padres Oswaldo y Maurilia por la formación y amor que me brindan cada día.

**Patricia:** Dedico esta tesis a Dios, a mi madre y a Carlos quienes me y brindaron su apoyo y amor incondicional. A mis compañeras de estudio, quienes sin su ayuda no hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

## Resumen

La presente investigación se realizó en la empresa logística Outsourcing Perú SAC en el año 2012, teniendo como población objetivo el área de Operaciones con 130 trabajadores

La situación actual de los trabajadores de la empresa permite identificar problemas principales y secundarios, basados en el área humana siendo expresados por hechos concretos como: falta de motivación e incentivos, desinterés en el entrenamiento al personal, etc. generando la continua rotación del personal de tal manera que esto también perjudica al crecimiento de la empresa.

Para determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores se realizó un cuestionario de satisfacción del personal, asimismo se efectuó un análisis situacional de la empresa para identificar cual es la causa raíz de la rotación externa y así descubrir las oportunidades de mejora de la empresa, con la finalidad de elaborar las estrategias para el desarrollo de un modelo para la retención del talento.

Estamos insertos en un mercado altamente competitivo, por tanto, las empresas deben comprender la importancia de atraer y retener a los mejores trabajadores de potenciar a los más calificados, ya que sólo con personal capacitado y capaz, la organización podrá crecer. De esta forma las empresas que tratan a los empleados realmente como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre los que no lo hacen. El propósito de la tesis es ofrecer una propuesta de modelo de Gestión para la Retención del Talento del área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC, iniciando una primera fase en el área de Operaciones. Dicha propuesta se divide en etapas:

- **Etapa I:** Definición de las políticas y estrategia del modelo.
- **Etapa II:** Reestructuración organizativa y el Comité de Gestión del talento.
- **Etapa III:** Aplicación del modelo, conformada por el diseño del sistema de competencias, herramienta de evaluación de desempeño, diseño de un plan de incentivos, plan de capacitación, así como optimizaciones en el proceso del

reclutamiento y selección de personal; con el objeto de presentar una propuesta integral.

- **Etapa IV:** Control y seguimiento del modelo con el objetivo de garantizar el éxito del modelo.
- **Etapa V:** Presentación del presupuesto y cronograma de actividades.

**Palabras Clave:** Rotación del personal, motivación, incentivos, satisfacción del personal, competencias, desempeño, retención del talento, estrategias del modelo.

## Abstract

This research was carried out in the logistics company Outsourcing Perú SAC in 2012, having as a target population the Operations area with 130 workers

The current situation of the company's workers allows identifying main and secondary problems, based on the human area, being expressed by concrete facts such as: lack of motivation and incentives, lack of interest in staff training, etc. such that this also hurts the growth of the company.

To determine the level of employee satisfaction, a staff satisfaction questionnaire was carried out, a situational analysis of the company was also carried out to identify what is the root cause of external rotation and thus discover the opportunities for improvement of the company, with the purpose of elaborating the strategies for the development of a model for the retention of talent.

We are inserted in a highly competitive market, therefore, companies must understand the importance of attracting and retaining the best workers to empower the most qualified, since only with trained and capable personnel, the organization can grow. In this way, companies that truly treat employees as the most important assets they own have a great competitive advantage over those who do not.

The purpose of the thesis is to offer a proposal for a Management model for the Retention of Talent in the Operations area of the company Outsourcing Peru SAC, starting a first phase in the Operations area.

This proposal is divided into stages:

- **Stage I:** Definition of the policies and strategy of the model.
- **Stage II:** Organizational restructuring and the Talent Management Committee.
- **Stage III:** Application of the model, consisting of the design of the competencies system, performance evaluation tool, design of an incentive plan, training plan, as well as optimizations in the recruitment and selection process of personnel; in order to present a comprehensive proposal.

- **Stage IV:** Control and monitoring of the model in order to guarantee the success of the model.
- **Stage V:** Presentation of the budget and schedule of activities.

**Key Words:** Staff turnover, motivation, incentives, staff satisfaction, competencies, performance, talent retention, model strategies.

## Índice Temático

Dedicatoria	i
Resumen	ii
Abstract	iv
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema General	3
1.2.2 Problemas específicas	3
1.3 Justificación del tema de la investigación	3
1.4 Objetivos del a Investigación	4
1.4.1 Objetivo General:	4
1.4.2 Objetivos específicos:	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes del Estudio	5
2.1.1 Visión	6
2.1.2 Valores	7
2.1.3 Estructura Organizacional de la empresa	8
2.1.4 Análisis Situación actual de la empresa	9
2.1.5 Diagrama de Causa y Efecto	14
2.1.6 Impactos de la rotación en la empresa	15
2.1.7 Análisis FODA de la empresa	16
2.1.8 Indicadores de la empresa	17
2.2 Bases teóricas	22
2.2.1 Gestión del Talento	22
2.2.2 Gestión por Competencias	23
2.2.3 Evaluación de desempeño de 360°	24
2.2.4 Selección, Formación y Desarrollo del personal	24
2.2.5 Cultura organizacional.	25
2.2.6 Clima Organizacional	26
2.2.7 Motivación	27
2.2.8 Liderazgo	29
2.2.9 Desempeño laboral	31
2.2.10 Rotación de personal	32
2.2.11 Retención de personal	33
2.2.12 Características Generacionales: X, Y, Z	33
2.3 Definición de términos básicos	35
2.4 Hipótesis de la investigación	35
2.4.1 Hipótesis general	35
2.4.2 Hipótesis Específicas	35
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>36</b>

3.1	Diseño y Alcance de la investigación	36
3.2	Variables	37
3.2.1	Definición conceptual de las variables	37
3.2.2	Definición operacional de las variables	38
3.3	Limitaciones	39
3.4	Población y muestra	39
3.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	39
3.5.1	Encuesta de satisfacción	39
3.5.2	Software estadístico utilizado.	39
3.5.3.	Preguntas de Investigación	39
3.5.4	Interpretación de la escala:	40
3.5.5	Formato de encuesta	41
3.5.6	Resultados Análisis de fiabilidad	42
3.6	Validez y confiabilidad del instrumento	52
3.7	Conclusiones de la encuesta	52
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA OUTSOURCING PERÚ SAC.2012.</b>		<b>53</b>
4.1	Etapa I: Planeación del Modelo	54
4.2	Etapa II: Organización	56
4.3	Etapa III: Aplicación del modelo	58
4.4	Etapa IV: Control y seguimiento	82
4.5	Etapa V: Implementación del modelo	83
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>90</b>
5.1	Conclusiones	90
5.2	Recomendaciones	92
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>94</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>96</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Costos anuales por Rotación de Personal	15
Tabla 2: Análisis FODA de la empresa	16
Tabla 3: Tabla de escala remunerativa 2012	21
Tabla 4: Matriz de Operacionalización de las variables	38
Tabla 5: Plan de Capacitación para el personal de Operaciones	75
Tabla 6: Cronogramas de actividades por etapa para control y seguimiento	82
Tabla 7: Matriz de Indicadores para control y seguimiento	82
Tabla 8: Matriz de acciones correctivas y preventivas	82
Tabla 9: Comparativo Costos Diplomado Especialización Logística	85
Tabla 10: Cronograma de actividades del modelo	87
Tabla 11: Presupuesto para implementación del modelo	88
Tabla 12: Costos de rotación e inversión en relación al promedio de ingresos de la empresa.	89

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Historia Cronológica de la empresa	5
Ilustración 2: Estructura Organizacional de la empresa	8

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Diagrama de Causa Efecto	14
Gráfico 2: Total de personal por cargo administrativo	18
Gráfico 3: Motivos de Ceses Área Operaciones 2012	19
Gráfico 4: Distribución del personal por Generación	19
Gráfico 5: Distribución del personal por tiempo de servicios	20
Gráfico 6: Formato de Encuesta de satisfacción	41
Gráfico 7: Resultados Análisis de fiabilidad Alfa Cronbach	42
Gráfico 8: Resultados de la encuesta por rango de edad	43
Gráfico 9: Resultados de la encuesta por rango de género	44
Gráfico 10: Resultados de la encuesta por rango de cargo	45
Gráfico 11: Resultados por la pregunta ¿Cómo se ha sentido trabajando en Outsourcing Perú SAC?	46
Gráfico 12: Resultados por la pregunta ¿ Le gusta el trabajo que desarrolla ?	47
Gráfico 13: Resultados por la pregunta ¿Las condiciones salariales para ud. Son buenas?	48
Gráfico 14: Resultados por la pregunta ¿Los beneficios laborales en Outsourcing Perú SAC cumple con sus expectativas?	49
Gráfico 15: Resultados de la pregunta ¿Existe un trato equitativo en la empresa?	50
Gráfico 16: Resultados por la pregunta ¿En mi empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal?	51
Gráfico 17: Propuesta Organigrama del área de Recurso Humanos	56
Gráfico 18: Evaluación 180°	66
Gráfico 19: Flujo del Proceso de evaluación:	68
Gráfico 20: Propuesta de Formato desempeño	69
Gráfico 21: Proceso de Capacitación	74
Gráfico 22: Flujo del proceso de reclutamiento de personal	78

Gráfico 23: Flujo del proceso para Selección del personal	79
Gráfico 24: Formato de encuesta Clima Laboral	81
Gráfico 25: Presupuesto del Plan de Capacitación	86

**Índice de Anexos**

Anexo 1: Matriz de Consistencia	97
Anexo 2: Perfil de puesto actual Jefe de Operaciones	98
Anexo 3: Perfil de puesto actual Supervisor del Centro de Operaciones	100
Anexo 4: Perfil de puesto actual Asistente de almacén	102
Anexo 5: Perfil de puesto actual Operador de Montacarga	104
Anexo 6: Propuesta del Perfil de puesto Jefe de Operaciones	106
Anexo 7: Propuesta del Perfil de puesto Supervisor de Centro de Operaciones	107
Anexo 8: Propuesta del Perfil de puesto Almacenero	108
Anexo 9: Propuesta del Perfil de puesto Operador de Montacarga	109
Anexo 10: Propuesta del Perfil de puesto Balancero	110
Anexo 11: Propuesta del Perfil de puesto Elevadorista	111
Anexo 12: Propuesta del Perfil de puesto Asistente de inventario	112
Anexo 13: Propuesta del Perfil de puesto Asistente documentario	113
Anexo 14: Propuesta del Perfil de puesto Chofer	114
Anexo 15: Propuesta del Perfil de puesto Controlador Patrimonial	115

## **Introducción**

Esta tesis trata de identificar las causas que originan el alta de rotación en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC, con la finalidad de aplicar un modelo de gestión para la retención del Talento humano.

Las empresas han tomado conciencia sobre la importancia del factor humano para el logro de las metas organizacionales cambiando la forma en cómo las organizaciones ven al área de Recursos Humanos; esta área ya no solo gestiona el pago de sueldos y la selección del personal, sino que además gestionan a su activo humano, a sus colaboradores. Y es que el conocimiento que ellos refuerzan en el tiempo, es un activo complicado de gestionar y retener, por lo que el área de Recursos Humanos debe mantener satisfechos a sus colaboradores para que sean más productivos y reducir la tasa de rotación del personal.

Entonces, la Gestión para la Retención del Talento se vuelve muy importante, ya que el logro de los objetivos organizacionales depende en buena parte de la motivación y satisfacción del personal. Convirtiéndose el área de Recursos Humanos en un socio estratégico con la capacidad de potenciar, desarrollar a este colectivo.

Una organización que gestiona correctamente a su personal, identifica sus necesidades y preocupaciones y prepara un plan estratégico para mantenerlos motivados. El objetivo del presente trabajo tiene como finalidad motivar a la empresa Outsourcing Perú SAC, a buscar estrategias a fin de retener y atraer los mejores talentos, así como, mejorar el clima de la organización.

Por tanto, un primer objetivo es analizar la situación actual de los trabajadores de la empresa en estudio. Así como, evaluar la satisfacción del personal del área de Operaciones, de esta manera podremos identificar los puntos de mejora a trabajar en el modelo de gestión para la retención del talento.

El segundo objetivo es desarrollar un plan de gestión para la retención del talento en la empresa Outsourcing Perú SAC, identificando los procesos claves del área de recursos humanos que impacten en la retención de los empleados claves.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En Outsourcing Perú S.A.C la renuncia de un colaborador implica grandes pérdidas tanto en recursos, know how brindado, así como en tiempo. La falta de un modelo de gestión para retención del personal más calificado se asocia a la frecuente rotación del personal, falta de políticas de compensaciones, falta de crecimiento del personal, falta de incentivos y estrategias motivacionales, así como, a la falta de liderazgo, entre otros.

Para seleccionar a un personal nuevo se requiere, identificar al candidato que cumpla con el perfil del puesto, costos por reclutamiento y selección, tiempo para que el nuevo personal sea capacitado. Además de los costos que involucra el reclutamiento de un personal nuevo, también se debe incluir los costos prácticos de la vacante, teniendo en cuenta que el trabajo realizado por este se distribuye entre los demás trabajadores, por el tiempo en que la vacante sea nuevamente cubierta.

Cuando los trabajadores deciden terminar su relación laboral con la empresa, desaparece parte del know how que la empresa brinda lo cual pone en desventaja competitiva a la empresa frente al entorno.

Por lo cual, hay que tener un programa consistente que garantice que los mejores empleados estén por un buen tiempo en la organización o que el personal que con el tiempo se ha fortalecido en conocimiento, habilidades y formación; continuará dando su mejor disposición y productividad.

Y, cuando la rotación del personal es alta, como sucede en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC, se deduce que existen factores que determinan que no hay una buena gestión de retención en la empresa; siendo necesario establecer planes de acción de manera inmediata para retener al personal.

Esta problemática nos sugiere las siguientes preguntas:

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué forma un modelo de gestión para la retención del Talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC impactará en la disminución de la rotación del personal?

### **1.2.2 Problemas específicas**

- ¿Cuál es la situación actual de los trabajadores en la empresa Outsourcing Peru SAC?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa Outsourcing Perú SAC?
- ¿Es posible aplicar un modelo de gestión para la retención del talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC?

## **1.3 Justificación del tema de la investigación**

Hablar de retención del talento es saber cómo potenciar y retener al personal. En la empresa Outsourcing Perú S.A.C, la mayoría de los trabajadores en el área de Operaciones se mantienen poco tiempo en la actividad que desempeñan; esta alta rotación, originada por la desmotivación y poca satisfacción laboral ocasiona que no se desarrolle el expertiz en dichas funciones, lo que repercute en la calidad de servicio que se da a los usuarios finales.

El Área de Recursos Humanos de la empresa Outsourcing Perú S.A.C se enfrenta al hecho de necesitar desarrollar propuestas en conjunto con la alta dirección para establecer un modelo de retención.

Todos los cargos en la empresa son muy valiosos desde el nivel más bajo al más alto, cada uno en el lugar que se encuentra debe cumplirlo con eficiencia ya que su labor ayuda al buen funcionamiento de la empresa, por tanto es necesario darles el valor que les corresponde dentro de la organización, y a la vez se debe

evaluar si la persona se desempeña satisfactoriamente; siendo muchos de ellos recursos escasos.

Esta investigación se centra en el área de Operaciones, por ser el área con el más alto índice de rotación del personal dentro la organización y por ser el área encargada de brindar los servicios directos al cliente. Para ello buscamos establecer un modelo de mejora en la gestión para la retención del talento de manera que los trabajadores continúen aportando sus conocimientos, habilidades, aptitudes para generar una ventaja competitiva para la empresa.

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### 1.4.1 Objetivo General:

- Establecer una propuesta de mejora de Retención en la Gestión del Talento para disminuir la rotación del personal en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC.

### 1.4.2 Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de los trabajadores de la empresa Outsourcing Perú SAC para identificar como la motivación y la satisfacción laboral afecta la rotación del personal.
- Medir el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú S.A.C.
- Proponer un modelo de gestión para la retención del talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú S.A.C.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes del Estudio

La empresa Outsourcing Perú SAC, es una empresa creada para diseñar e implementar soluciones logísticas de acuerdo a las necesidades específicas de sus clientes, generando valor a lo largo de la cadena de abastecimiento y sus procesos intermedios.

Ilustración 1: Historia Cronológica de la empresa



Fuente: Outsourcing Perú SAC (2012)

En el año 2000 nace Outsourcing Perú SAC, con un capital de S/.1000.00 soles y con una idea innovadora del negocio de Operador Logístico con un equipo formado por 04 personas financiado por IBM con un Contrato con su primer Cliente MASISA en un espacio de 3000 metros cuadrados alquilado en los almacenes de DEPSA.

En el año 2002 nace Outsourcing Ecuador (Operador Logístico) con 2000 metros cuadrados de almacén, se crea con 05 personas y con el primer Cliente MASISA que solicita una solución logística también en Ecuador.

En el año 2003 se mudan de 3000m2 en DEPSA a 5000 m2 en UNIMAR y se firma un contrato por 05 años, asimismo compran el primer montacargas.

En el año 2005 inician Operaciones con carga paletizada de nuestro cliente MONTANA con su producto de línea veterinaria.

En el año 2006 se termina el contrato con los almacenes de UNIMAR y deciden alquilar Centro de distribución LIMA, ese mismo año se consolida la operación de MASISA y MONTANA en el mismo Centro de distribución. Empieza la primera inversión en infraestructura al techar el patio.

En el año 2007 MONTANA confía su línea de alimentos y alquilan 6000 m<sup>2</sup> en Centro de distribución CALLAO y MASISA se traslada a esa Centro de distribución. En el año 2008 se inicia las Operaciones con un nuevo cliente GATORADE para PEPSICO, se crea el área de TRANSPORTES DISTRIBUCIÓN DE CARGA y se compran los 03 primeros camiones.

En el año 2010 crecen de 6000m<sup>2</sup> en Centro de distribución CALLAO a 40,000 m<sup>2</sup> e inician Operaciones con GLOBAL MOTORS y NEXO. En Centro de distribución con ORICA CHEMICALS.

En el año 2011 inician Operaciones con MAESTRO en Centro de distribución CALLAO y en el 2012 MAESTRO en Centro de distribución LIMA con carga paletizada.

Actualmente cuentan con:

- Infraestructura logística.
- Estructura apropiada y flexible.
- Red de distribución eficiente en Perú y Ecuador.

### 2.1.1 Visión

La visión de la empresa es:

- Líder en soluciones logísticas diseñadas a la medida.
- Número uno en servicio al cliente.
- Uno de los cinco operadores logísticos de mayor reconocimiento.

Contando con:

- Alto componente de innovación y tecnología de punta.
- Infraestructura logística suficiente y bien ubicada.

- Estructura apropiada y flexible.
- Respaldo de certificaciones internacionales.
- Red de distribución eficiente en Perú, Ecuador, Colombia, Chile y otros países de la región.

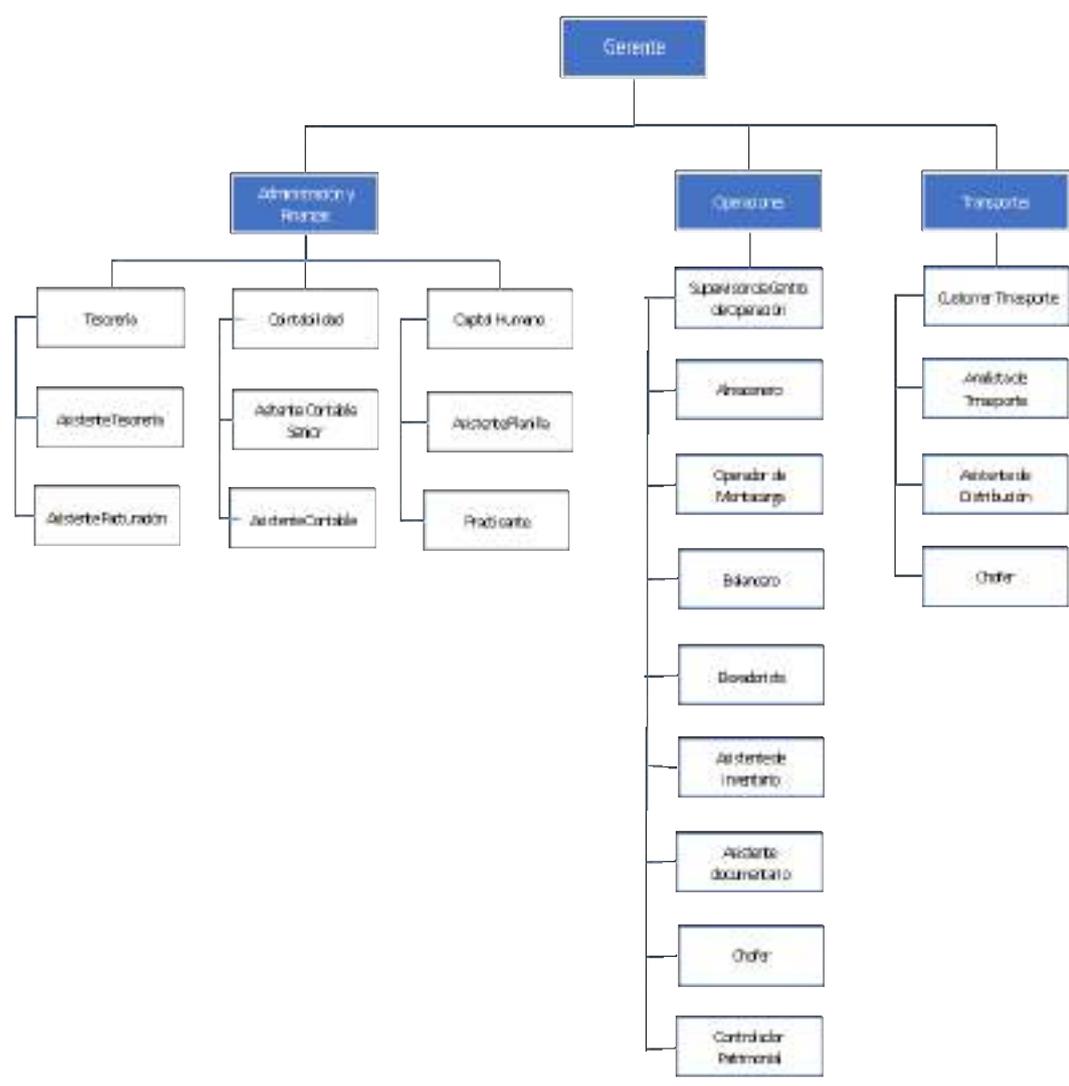
### 2.1.2 Valores

En Outsourcing Perú SAC se ha implantado un estilo de administración basado en los valores de la empresa:

- Honestidad.
- Compromiso
- Respeto
- Responsabilidad
- Orden
- Pasión por el Trabajo
- Excelencia
- Innovación y Creatividad
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo

### 2.1.3 Estructura Organizacional de la empresa

Ilustración 2: Estructura Organizacional de la empresa



Fuente: Outsourcing Perú SAC (2012)

#### 2.1.4 Análisis Situación actual de la empresa

Las casuísticas identificadas son las siguientes:

- a) Estilo de liderazgo Autocrático
  - Se ha identificado un liderazgo autocrático en la empresa, donde muchas veces los empleados no reconocen a sus líderes como tales.
  - Muchos de ellos, no se preocupan por el desarrollo de sus trabajadores, no hay dialogo con sus equipos, se hace lo que dice el jefe, la participación de los empleados es limitada o inexistente, el jefe realiza críticas solo cuando los trabajadores cometen errores y en vez de buscar una solución, buscan culpables sin realizar las mejoras en el quiebre identificado ni realizando un seguimiento posterior. Además, no hay reconocimientos cuando se hace un buen trabajo.
  
- b) No se cuenta con objetivos comunes entre las Gerencias (visión compartida)
  - Cada Gerencia en la empresa cuenta con sus propios intereses y objetivos, los cuales no convergen entre sí, impidiendo la construcción de planes de acciones compartidos para el logro de los grandes objetivos de la empresa. Trayendo como consecuencia que no sea fácil para los empleados, la colaboración de otras áreas con las que se relacionan, debido a la baja prioridad que los demás le brindan, por no compartir los mismos intereses.
  
- c) No existe una cultura organización predominante
  - Los trabajadores no se sienten identificados con los valores de la empresa, no se sienten parte de la organización. Además, no se cuenta con una atmosfera relajada y productiva, donde haya una comunicación sincera y directa o donde se brinde un trato amable. Tampoco se brinda importancia a la satisfacción de los mismos, siendo una de las causas de la alta rotación y el ausentismo.
  - La mayoría de líderes tiene su propia cultura que procede de otras experiencias laborales obtenidas en el transcurso de los años, es por ello,

que se identifican varias subculturas en la empresa, lo que denota que la cultura de la empresa es débil.

- d) No se cuenta con un plan de Incentivos
- No hay un plan de incentivos masivo para los trabajadores de la empresa, sean Motivaciones no dinerarias o Reconocimientos.
  - Lo que se ha identificado es que hay incentivos a nivel de jefes y gerentes y a un pequeño grupo de trabajadores (1%):
    - > **Vales de consumo SODEXHO:** Se le brinda a una trabajadora del área administrativa por sus años de servicio, se le brinda un monto determinado en vales mensuales.
    - > **Tarjeta de combustible REDCOL:** se brinda una cantidad determinada mensual para los gerentes y jefes que cuenten con vehículo.

Generando en gran parte la desmotivación de los trabajadores.

- e) No se cuenta con un plan de promociones internas
- Para las convocatorias que se lanzan para nuevas posiciones o reemplazos, estas son externas (buscando talento fuera de la empresa), sin considerar las convocatorias internas para generar nuevas oportunidades entre los trabajadores de las diferentes áreas.
  - Siendo una de las consecuencias, la falta de aspiraciones por parte de los trabajadores para auto desarrollarse.
- f) No se cuenta con procesos formales en la organización.
- No hay documentación que registre la secuencia de acciones a seguir en cada uno de los procesos internos (Manual de operaciones), desperdiándose tiempo y esfuerzo en el trabajo administrativo y operativo.
  - Asimismo, la falta de documentación de los procesos internos ocasiona la omisión en la identificación y corrección de los re procesos, duplicación de actividades; provocando actividades que no agregan

valor. Dificultando el detectar las oportunidades de mejoras para proponer cambios y/o modificaciones.

- A la vez los empleados perciben esta desorganización y muchas veces se sienten desorientados, impactando al logro de los objetivos laborales con rapidez y eficiencia.

g) No hay comunicación fluida en la empresa

- La comunicación formal se realiza a través de correos o documentos escritos, la cual se da mayormente en las áreas administrativas, que representa un 20% del total de la empresa.
- La mayor cantidad de personal son operarios quienes no cuentan con herramientas de comunicación; básicamente se da a través de un único mural al ingreso del local, por tanto, hay poca integración entre las diversas áreas de la empresa, asimismo, no se contribuye a los espacios de participación, opinión, dialogo entre ellos; ocasionando muchas veces que se genere conflictos internos entre los trabajadores y jefes.

h) Proceso de reclutamiento y selección del personal

- No hay una demanda anual planificada de personal nuevo, ni necesariamente la justificación para la solicitud del mismo.
- No se cubre a tiempo las vacantes requeridas. El promedio de solicitudes es de 12 personas/mes y se requiere 03 semanas, reclutar y seleccionar a este nuevo personal.
- Muchas veces, en la última fase de la contratación, se cancela el proceso y se vuelve a empezar debido a que los postulantes no entregan sus certificados de antecedentes penales.
- No se gestiona la promoción interna o transferencia de personal.
- No se realizan chequeos médicos ocupacionales al personal nuevo, lo que trae como consecuencia que al momento de identificarse alguna

dolencia física producido por trabajos anteriores, la empresa debe asumir los gastos médicos.

- i) Carencia de inducciones propias del puesto de trabajo
  - El proceso de inducción al nuevo trabajador no se cumple en su totalidad.
  - La inducción al personal nuevo que brinda el área de Recursos Humanos, abarca aspectos generales (inducción general); y cuando ingresa a su nueva área de labores, no recibe inducción alguna, debiendo aprender sus nuevas funciones en el día a día.
  - Los trabajadores necesitan recibir una instrucción clara y específica de sus labores a desarrollar dentro de la empresa; profundizando todo aspecto relevante al cargo como, entrega del organigrama específico del área, el manual de funciones para el cargo a desarrollar, los procesos de generación de servicio de entrega o recibimiento de productos, el sistema de turnos de rotación y de permisos.
  - Se sugiere luego de finalizar el proceso de inducción realizar pruebas para identificar cuáles son los puntos claves del proceso de inducción que se debe reforzar con el trabajador.
  
- j) No hay un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades
  - No se cuenta con un plan de capacitación para los trabajadores de acuerdo a sus necesidades; hace falta un diagnóstico de detección de necesidades que dé prioridad a los conocimientos y destrezas laborales basados a su vez en una estrategia de formación de recursos humanos y las necesidades del perfil del puesto.
  - Asimismo, no todo el personal recibe estas capacitaciones. Aplican, a veces, capacitaciones excluyentes, es decir, a un grupo de trabajadores por área (sea por jerarquía o por antigüedad), con el propósito de desplegarlo con los demás, pero lamentablemente no se baja la

información a todos, debido a que no hay seguimiento a los despliegues; dando lugar que solo unos pocos se encuentren capacitados.

- Por ende, tampoco se cuenta con un presupuesto para capacitaciones, generando la falta de actualizaciones para el mejor cumplimiento de sus labores a los trabajadores.

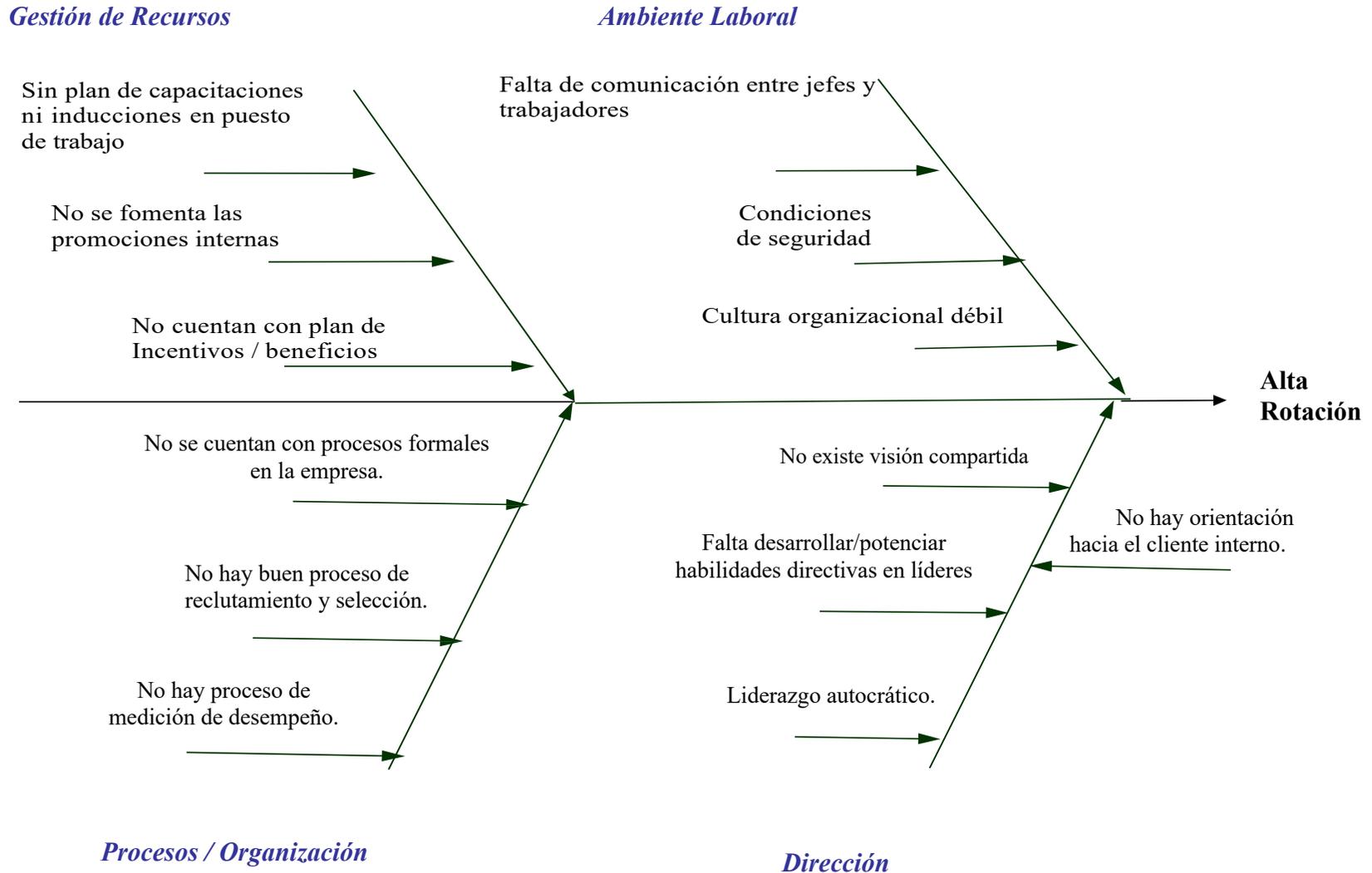
k) No se cuenta con evaluaciones de desempeño

- No se realizan evaluaciones de desempeño al personal para estimar cuantitativamente y cualitativamente el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. De tal manera que se pueda estimar el valor y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.
- Debido a la falta de evaluaciones no es posible determinar:
  - > Problemas de supervisión y gerencia.
  - > Adecuación de la persona al cargo.
  - > Identificación de entrenamiento.
  - > Conceder reconocimientos, incentivos o promociones internas.
  - > En consecuencia, no se pueden establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas y para mejorar la calidad del trabajo en las organizaciones.

2.1.5 Diagrama de Causa y Efecto

Mostramos un análisis de la situación actual de la empresa a través de un diagrama de causa y efecto:

Gráfico 1: Diagrama de Causa Efecto



### 2.1.6 Impactos de la rotación en la empresa

El impacto de la rotación del personal en la empresa, es como sigue:

- **Incidencia económica,** La rotación del personal involucra una serie de costos directos que afecta la liquidez mensual de las empresas.

Tabla 1: Costos anuales por Rotación de Personal

<i><b>Costos anuales</b></i>	<i><b>S/.</b></i>
<i>Costo por entrevista con Jefe RRHH</i>	<i>5,022.00</i>
<i>Costo por entrevista con Jefe Área solicitante</i>	<i>5,022.00</i>
<i>Costos Supervisor</i>	<i>2,812.50</i>
<i>Costos practicantes de selección</i>	<i>11,342.00</i>
<i>Búsqueda en Web Antecedentes penales policiales e Infocorp</i>	<i>8,700.00</i>
<i>Uniforme</i>	<i>18,750.00</i>
<i>Vida Ley</i>	<i>2,867.00</i>
<i>Beneficios sociales por liquidación</i>	<i>148,632.00</i>
<i><b>Costos Año 2012</b></i>	<i><b>S/ 203,147.50</b></i>

Fuente: Elaboración propia basado en datos de Outsourcing Perú SAC (2012)

- **Incidencia en la curva de aprendizaje.** Ya que el nuevo trabajador debe completar un proceso de aprendizaje del puesto, que le puede demorar varias semanas. En este periodo la empresa debe tolerar fallas en el trabajo del nuevo trabajador por razones de aprendizaje, situación que incide en sus finanzas.

- **Incidencia en el servicio.** El nuevo personal debe tomarse el tiempo para conocer bien a los clientes, los procedimientos, políticas y normas de la empresa. Si los puestos rotan mucho el impacto en los clientes es inminente.

### 2.1.7 Análisis FODA de la empresa

Tabla 2: Análisis FODA de la empresa

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento del mercado.</li> <li>● Servicio personalizado.</li> <li>● Flexibilidad y capacidad de atención de diferentes pedidos</li> <li>● Ubicación estratégica.</li> <li>● Unidades de transporte propio.</li> <li>● Infraestructura propia.</li> <li>● Pertenece a un grupo empresarial de unidades de negocios logísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acceso a clientes nuevos.</li> <li>● Crecimiento económico del país</li> <li>● Facilidades para la inversión en infraestructura, equipos y maquinaria.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de planificación estratégica (plan estratégico, plan táctico y plan operativo).</li> <li>● Liderazgo autocrático</li> <li>● No hay un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>● Alto índice de ausentismo y rotación del personal operario.</li> <li>● No hay gestión del talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presencia de empresas de servicios similares con reconocimiento por parte del mercado local e internacional.</li> <li>● Guerra de precios en el de mercado.</li> <li>● Mejores beneficios laborales en la competencia.</li> </ul>

Elaboración propia

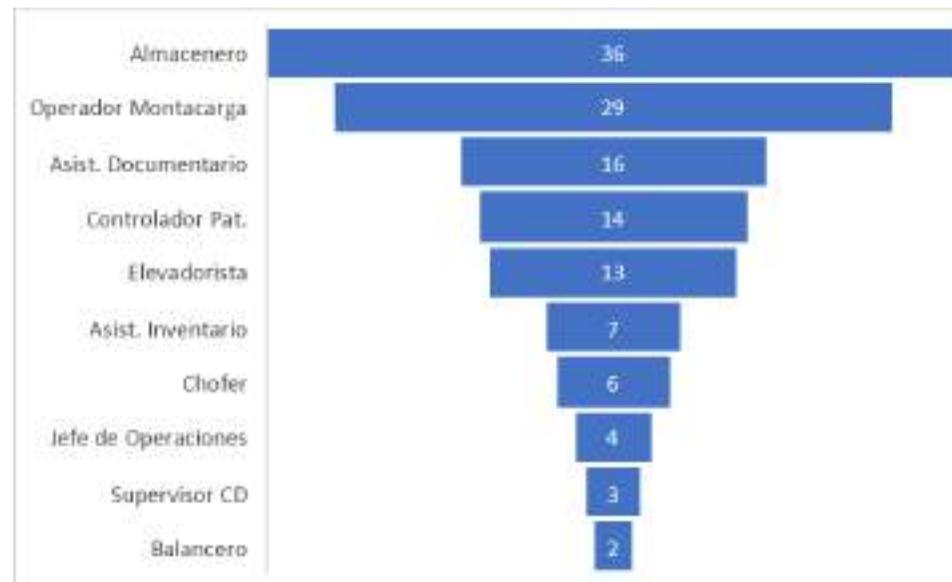
### 2.1.8 Indicadores de la empresa

A continuación, mostramos algunos indicadores de la Empresa Outsourcing SAC del año 2012, donde podemos resaltar, entre otros:

- Los puestos de trabajo con mayor incidencia a renunciar son: asistente de almacén y operador de montacarga y representan el 50% de la fuerza laboral en el Área de Operaciones.
- Los motivos principales de ceses, son por mejoras económicas y por abandono de trabajo.
- El 57% de los trabajadores pertenecen a la generación “X”, quienes buscan conciliación entre el trabajo y su vida familiar y buscan una relación directa con su jefe.
- Que el promedio de la permanencia de los trabajadores en la empresa es menor a un año.
- El índice de rotación anual es del 62% en la Gerencia de Operaciones

## a) Distribución por Cargo administrativo 2012

Gráfico 2: Total de personal por cargo administrativo



**Total empleados: 130**

Fuente: Elaboración propia basado en datos de Outsourcing Perú SAC (2012)

Nota: Se observa que el 50% del personal, se distribuye entre el puesto de Almacenero(36) y el de Operador de montacargas (29) y son los puestos con mayor incidencia a renunciar.

## b) Motivos de Ceses en el Área de Operaciones 2012

Gráfico 3: Motivos de Ceses Área Operaciones 2012

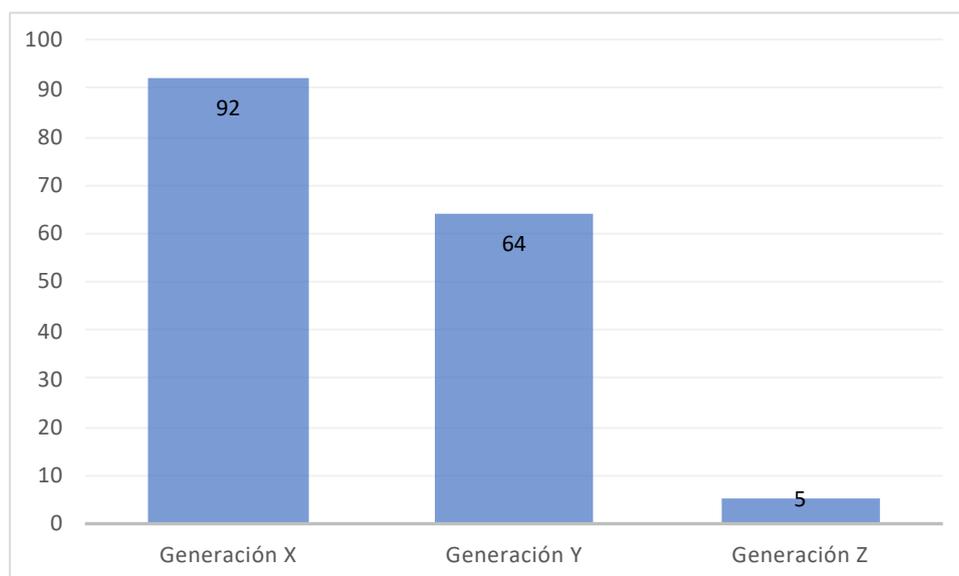
Puesto	Abandono de trabajo	Falta Grave	Mejora económica	Periodo de Prueba	Término contrato	Otros	Total
Almacenero	17	1	15	5	7	2	47
Operador de Montacarga	6	3	24	10	2	1	46
Asistente Documentario	6		3	1	5	7	22
Chofer	11		2	2	1	1	17
Supervisor CD		2	3		2		7
Controlador Patrimonial			5			1	6
Elevadorista	1		1		2		4
Asistente Inventario			1				1
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>6</b>	<b>54</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>150</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Outsourcing Perú SAC (2012)

Nota: Se observa que los motivos principales de ceses en el 2012, fueron por Mejoras económicas y por Abandono de trabajo.

## c) Distribución del personal por edad del Área Operaciones

Gráfico 4: Distribución del personal por Generación

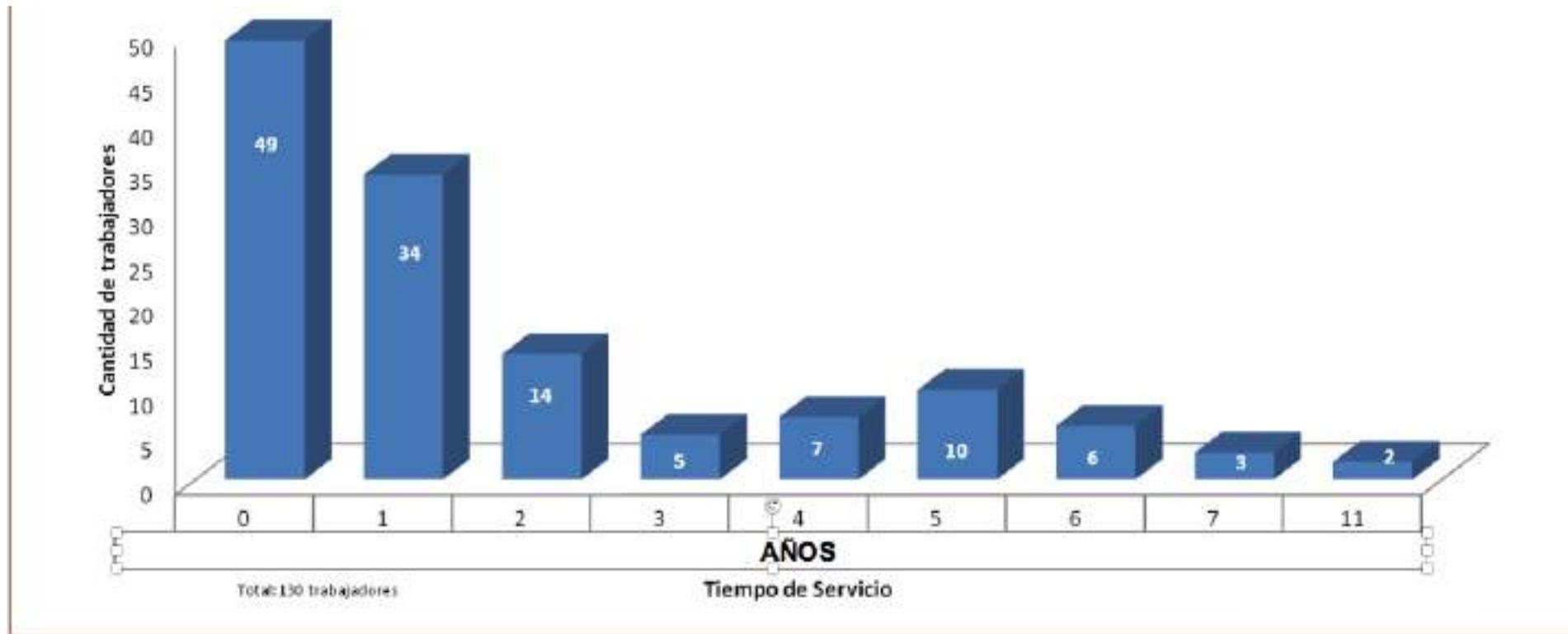


Fuente: Elaboración propia con datos de Outsourcing Perú SAC (2012)

Nota: El 57% de los trabajadores pertenecen a la Generación X.

d) Distribución del personal del Área de Operaciones por tiempo de servicio.

Gráfico 5: Distribución del personal por tiempo de servicios



Fuente: Elaboración propia con datos de Outsourcing Perú SAC (2012)

Nota: El 64% del personal cuenta con una antigüedad no mayor al primer año de servicio.

## e) Índice De Rotación De Personal 2012

$$\text{Índice} = \frac{\text{Total Ingresos 2012} - \text{Total Egresos 2012}}{\text{Total activos al 31/12/12}} * 100$$

$$\text{Índice} = \frac{70 - 150}{130} * 100$$

$$\text{Índice} = 62\%$$

Fuente: Elaboración propia con datos de Outsourcing Perú SAC (2012)

El índice de rotación del personal en el Área de Operaciones fue del 62% en el 2012.

## f) Tabla de escala remunerativa 2012

Tabla 3: Tabla de escala remunerativa 2012

Escala Remunerativa	Monto S/.
Jefe	3,000.00 - 5,500.00
Supervisor	1,800.00 - 2,800.00
Chofer	1,500.00
Controlador Patrimonial	1,000.00 - 1,200.00
Operador de Montacargas	1,000.00 - 1,200.00
Elevadorista	1,100.00 - 1,300.00
Asistente de Documentación	900.00 - 1,200.00

Fuente: Elaboración propia con datos de Outsourcing Perú SAC (2012)

Nota: Se muestra la escala remunerativa, donde el Asistente de documentación, se ubica al final de la escala remunerativa.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1 Gestión del Talento

Las organizaciones dejaron de ver a su personal como un recurso y más bien están considerándolos como un valor agregado, al ser agentes de cambio que participan en todos los procesos en una organización; donde importa tanto el cliente externo como el cliente interno. Esta forma de pensar de las organizaciones a encaminado en “modificar las prácticas de gerenciamiento, pues en lugar de invertir directamente en el producto o servicio, se está invirtiendo en desarrollar íntegramente a las personas que saben cómo producirlos, en lugar de invertir en el cliente se voltea hacia quien atiende al cliente y conoce sus necesidades.” (Senge 2007), donde el factor humano es uno de los elementos claves para el éxito de las empresas, siendo muy importante atraer a personas talentosas y ser capaces de innovar para el logro de los objetivos gerenciales.

Dessler (2009) lo define como:” Prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

Para Chiavenato (2009) es el: “Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Gestionar el talento humano implica atraer, motivar, retener y desarrollar al personal más talentoso de la organización y en potenciar las capacidades y habilidades del colectivo para el logro de los objetivos gerenciales.

### 2.2.2 Gestión por Competencias

Este modelo de gestión es una herramienta que busca ajustar los talentos y capacidades de los trabajadores de acuerdo a los objetivos de la empresa, primero identificando el perfil más adecuado para un determinado cargo y luego definiendo estrategias para el reclutamiento, selección y capacitación.

Según Alles (2007): Cuando una organización decide implementar Gestión por competencias, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias y, en consecuencia, del modelo diseñado.

Fernandez (2006) afirma que: "La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los "mejores en su clase", y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral".

Al ser importante el tratar de entender y de evaluar los comportamientos, capacidades de los trabajadores, se utiliza para ello, herramientas tales como la evaluación de desempeño, encuesta de clima laboral con la finalidad de analizar la brecha entre lo que se requiere para un puesto específico y las habilidades de la persona que lo desempeña y así desarrollar las competencias necesarias a través de la capacitación y de la retroalimentación con la finalidad de asegurar la consecución y desempeño de nuestros recursos humanos.

### 2.2.3 Evaluación de desempeño de 360°

Según Alles (2005): “La evaluación de desempeño de 360° es un esquema que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como: proveedores y clientes.”

La evaluación de desempeño de 360°, también puede ser aplicada en una evaluación más resumida llamada 180°, la cual se pueda utilizar en determinadas organizaciones y con necesidades concretas.

Los principales beneficios de este modelo:

- Evitar la parcialidad y sesgos, ya que, al contar con información sobre las competencias, comportamientos ayudará a mejorar el desempeño de los trabajadores, objetivamente.
- Permitir la toma de decisiones en referencia a los sueldos, promociones, a la definición de planes de capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- Implementar lineamientos al momento de reclutamiento garantizando la persona adecuada para el puesto requerido.

### 2.2.4 Selección, Formación y Desarrollo del personal

La selección de personal forma parte de la gestión del área de recursos humanos y es el proceso para buscar a los candidatos más adecuados para un puesto específico.

Dessler (2004) plantea que el reclutamiento y la selección consisten en: "encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla".

Byars, y Rue (1994), definen la selección como: "el proceso de elección, entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto".

Cuesta (1999) plantea: "La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta a específica."

La formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas y las de empresa a la cual servir y servirá. (Barquero, 2005).

La importancia de la formación y desarrollo del personal, se encuentra en potenciar los conocimientos y habilidades del personal, incrementando de esta forma la productividad de los trabajadores, las oportunidades de promoción, la motivación del personal, así como, la disminución de la rotación del personal, y, por ende, optimizando la mejora en la satisfacción y fidelización del cliente.

#### 2.2.5 Cultura organizacional.

Para Stoner (1984) es "un conjunto de elementos importantes, tales como normas, valores, actitudes y creencias que los miembros de la organización tienen en común unos con otros".

Denison (1989) afirma que "la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización".

Chiavenato (2009) afirma que: "La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización".

Cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias, hábitos, tradiciones que se comparte en una organización, así como también el conjunto de normas, políticas y conductas gerenciales que ayudan a crear un sentido de pertenencia hacia la organización.

Al crearse una cultura organizacional adecuada y aplicada correctamente, se pueden determinar estrategias para definir conductas positivas las cuales impactará en el aumento de la productividad, en la disminución de la rotación del personal, en mantener al personal talentoso, en mejores resultados y en una buena reputación e imagen para la organización.

#### 2.2.6 Clima Organizacional

Según Hitpass (2017), “El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado”.

Chiavenato (2009), afirma que:” El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas”.

El clima laboral o clima organizacional está relacionado con las personas con las que se interactúan y se vive a diario en las organizaciones; Es la forma en cómo se desarrollan las actividades laborales y por ende impacta en la productividad y desempeño laboral.

El contar con un buen clima laboral facilita el logro de los objetivos y de conseguir mejores resultados en la empresa, ya que el personal se encontrará motivado y con una baja rotación.

### 2.2.7 Motivación

La motivación la cual se entiende como la fuerza psicológica que reúne el conjunto de razones por las cuales se pueden comprender los comportamientos de una persona (Rodríguez, 1988).

Según Solana (1993): "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Algunas de las teorías que tratan de explicar la motivación humana, son:

- i. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- ii. Teoría de las tres necesidades de MacClelland
- iii. Teoría X y Teoría Y de McGregor
- iv. Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke.
- v. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

#### i) Teoría Jerarquía de Necesidades de Maslow

Esta teoría afirma que conforme las personas van satisfaciendo sus necesidades más básicas, van desarrollando otras necesidades y deseos superiores. Según Maslow (1991) hay cinco niveles de necesidades, en una estructura de forma piramidal, donde las necesidades básicas se localizan en la parte inferior y las necesidades complejas se ubican en la parte superior. Estas son: Fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento, autorrealización; y se activan cada una de estas necesidades conforme se vaya satisfaciendo la anterior.

#### ii) Teoría de las tres necesidades de McClelland

McClelland (1989) define tres tipos de motivaciones que comparten todas las personas en mayor o menor medida: Logro, poder y afiliación:

- Logro: Estas personas sienten la necesidad de alcanzar metas, de lograr el éxito. Son personas que les gustan los retos constantes, prefieren trabajar solas que en equipo y les gusta recibir retroalimentación por las actividades desempeñadas.
- Poder: Estas personas desean adquirir prestigio y status, subir en la escala social, les gusta que sus ideas predominen, tienen el impulso de influenciar y controlar a grupos de personas.
- Afiliación: Estas personas desean pertenecer a un grupo social, les gusta trabajar en equipo, son colaborativos, les gusta sentirse apreciados y aceptados.

### iii) Teoría X y Teoría Y de McGregor

Esta teoría se encuentra relacionado con el comportamiento humano, y McGregor (2006) sugiere que las personas actúan de acuerdo a la creencia que tras una acción hay una recompensa. Según este autor hay dos actitudes o comportamientos que puede presentar un trabajador en su centro laboral.

**La teoría X** supone que los trabajadores solo pueden tener una buena productividad siendo motivados a través del castigo, bajo presión o con amenazas, por ende, el liderazgo se realiza de manera autoritaria determinando las tareas a realizar y cómo hacerlas. **La teoría Y** supone que los trabajadores se esfuerzan, se motivan por sí mismos y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa, por ende, se ejerce un liderazgo más participativo, donde se brinda las condiciones y herramientas para un mejor desempeño.

### iv) Teoría de Fijación de metas de Locke

Esta teoría sustenta que una persona puede alcanzar las metas que se proponga. Según Locke (1985), el alcanzar una meta es una gran fuente de motivación. Las metas son importantes ya que motivan e impulsan a realizar el mejor esfuerzo, rendimiento; nos hace sentir mejor y aumenta la

autoestima. Para alcanzar estas metas, debe contar con los siguientes elementos: que sean específicas, difíciles, desafiantes pero posibles de lograr. Asimismo, es importante que la persona reciba retroalimentación para saber su avance.

v) Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Esta teoría explica cómo la percepción de un trato justo puede influir en la motivación de las personas. Según Adams (1965) tendemos a compararnos con los demás y si el resultado es visto como justo o equitativo nos sentiremos motivados. Por lo tanto, las personas querrán ser tratadas justamente por las aportaciones que dan a la organización. Pudiendo verse afectada su motivación en relación a lo que consideran justo e injusto. y, por ende, influir en sus comportamientos en el trabaj

### 2.2.8 Liderazgo

Koontz y Heinz (2013) afirma que “Liderazgo se define como influencia, es decir el área o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo”.

Hughes (2007), afirma que es:”el proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas”.

Hersey y Blanchard (2000), sostienen que el liderazgo es: “el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”.

- Roles de un líder

Según Agüera (2004), el líder: “Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales”.

Chiavenato (2009) afirma que “El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos”.

Todo líder debe adoptar diferentes roles en diferentes situaciones y, Mintzberg (1983) los define como: “Lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. El trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en situaciones distintas, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas”.

Asimismo, Mintzberg (1983) define diez roles que los líderes deben desempeñar en una organización de manera simultánea o en diferentes momentos: los roles interpersonales (en referencia a las relaciones interpersonales) que a su vez comprende tres roles (cabeza visible, líder, y, enlace); los roles informativos (en referencia a la transmisión de la información) y a su vez comprende tres roles (monitor, difusor y portavoz) y los roles de toma de decisión que son cuatro (emprendedor, manejador de conflictos, asignado de recursos y negociador).

- Estilos de Liderazgo

Hay que entender los diferentes estilos de liderazgo y saber en qué momento aplicarlos en nuestra labor diaria para el logro de nuestros objetivos organizacionales. Mencionamos los siguientes estilos de liderazgo bajo la óptica de la Escuela de Europea de Excelencia (2015), en su artículo “Los 10 estilos de liderazgo más utilizados”:

- Liderazgo autocrático: Es el líder autoritario, quién tienen el poder absoluto sobre sus equipos, y no se le discute las decisiones que pueda tomar. Este estilo puede ser efectivo para determinadas tareas que requieren ser controladas, monitoreadas.
- Liderazgo burocrático: Este tipo de líderes siguen rigurosamente las reglas asegurándose que sus trabajadores lo hagan de forma precisa, exacta. Este

estilo es apropiado para decisiones económicas o para determinados riesgos de seguridad.

- Liderazgo carismático: Estos líderes contagian su entusiasmo a sus equipos, son reconocidos dentro de la organización. Son personas de fuerte personalidad, todo gira en torno a ellos y esto puede generar problemas si el líder abandona la organización ya que puede debilitar la estructura.
- Liderazgo participativo o democrático: Este tipo de líder integra al equipo, permitiendo a los trabajadores aporten con sus ideas y que participen en la toma de decisiones, incrementando la satisfacción laboral.
- Liderazgo Laissez-faire: Este tipo de líder permite a sus trabajadores que trabajen por su cuenta, a tomar sus propias decisiones. Este tipo de liderazgo es apropiado aplicarlo para trabajadores con experiencia, que son autónomos, que cuentan con iniciativa.
- Liderazgo orientado a las personas: Este tipo de líder conoce a sus trabajadores, conoce sus fortalezas y oportunidades y sabe cómo pueden aportar a la organización, brinda soporte, desarrolla y empodera a sus equipos.
- Liderazgo natural: Este tipo de líder no es reconocido su rol oficialmente, pero lo ejerce de manera espontánea dentro del equipo, donde el resto toman en cuenta sus recomendaciones y guías, ya que es aceptado y apreciado.
- Liderazgo orientado a la tarea: Este tipo de líder, se enfoca en que se ejecuten las actividades; definiendo, planificando, organizando y controlándolas. Sin embargo, no tiene en mente el bienestar de los equipos.
- Liderazgo transaccional: Este tipo de líder motiva la productividad de las tareas de su equipo a través de un método de recompensas y sanciones.
- Liderazgo transformacional: Este tipo de líder inspiran a sus equipos, contagian su entusiasmo, motivan, promueven una visión y valores compartidos con el equipo.

### 2.2.9 Desempeño laboral

Los autores Milkovich y Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.

El desempeño laboral según Chiavenato (2000): “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Robbins & Judge (2013), indicaron: “El desempeño laboral depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere, para el eficiente desempeño de sus funciones, haciéndose de este modo necesario el estudio actualizado del perfil de los mismos”.

El Desempeño laboral se refiere a la capacidad en cómo los trabajadores gestionan eficazmente sus funciones en la organización, con el objetivo de lograr las metas definidas, los cuales pueden ser medidos en términos de competencias.

#### 2.2.10 Rotación de personal

La Rotación del personal es el producto de todas aquellas salidas con un determinado grupo de colaboradores, así como también, el ingreso de otros con la finalidad de suplirlos. Una de las razones por las cuales se da la salida de trabajadores puede ser por decisión del mismo colaborador, es decir cuando presenta una renuncia o por decisión de la empresa. (Chiavenato, 2009).

Y, si los ingresos compensan las salidas de los colaboradores en las empresas, entonces se cumple con que: “debe existir equidad entre los que salen y entran para no perjudicar los procesos cotidianos en las organizaciones”. (Chiavenato, 2009).

Si se cuenta con una alta rotación en una organización, este tendrá un impacto negativo en la misma, siendo algunos de sus causales: bajos sueldos, falta de beneficios laborales, clima laboral negativo, falta de liderazgo, falta de desarrollo, falta de reconocimiento, no contar con una adecuada política de reclutamiento y selección, entre otros.

### 2.2.11 Retención de personal

El sustituir a los trabajadores que renuncian o son despedidos demanda costos y tiempos para una organización impactando en la baja productividad hasta encontrar la persona adecuada para el puesto, debido a los procesos de reclutamiento, contratación, capacitación y adaptación (curva de aprendizaje).

Calderón (2007) plantea que entre los motivos por los que las organizaciones deben de retener a su personal clave, está en que los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia, la habilidad; siendo necesario establecer maneras de potenciar sus capacidades y satisfacer a la vez sus necesidades profesionales y familiares; a través de estrategias de compensación y planes de carrera que eviten su movilidad a otras empresas.

Siendo elementos claves que contribuyen en la retención del personal los dados por la cultura organizacional, beneficios laborales, clima laboral, crecimiento del personal, reconocimiento, conciliación familiar y laboral, entre otros.

### 2.2.12 Características Generacionales: X, Y, Z

Los líderes en una organización deben conocer las características generacionales de sus empleados a fin de entender sus expectativas y conductas relacionados con el trabajo. A continuación, revisaremos tres de ellas:

- Generación X

Se le llama generación X a los nacidos entre 1965 y 1981. Fueron testigos de la caída del Muro de Berlín, de escándalos corporativos y de corrupción, del final de la Guerra Fría, sobrevivieron al consumismo de los años 1980 y 1990.

Individualistas, pero con altas inclinaciones hacia la búsqueda del apoyo grupal y mentoría (Smola y Sutton, 2002). La necesidad de

independencia y de crecimiento profesional de sus padres formó una generación práctica, con una visión pragmática de la realidad (Kupperschmidt, 1998) la define como una generación escéptica.

Los de esta generación, tienden a ser muy independientes, prácticos, leales a la empresa, escépticos, orientados a los resultados y organizan su vida en torno al trabajo.

- Generación Y

También conocido como Millennials, son personas nacidas entre 1982 y 1994. Esta generación aspira a la auto-gratificación y al disfrute inmediato, junto con el botín que viene con eso: no quieren sufrir como lo hicieron sus padres. Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo (PWC, 2011).

Ya se contaba con el auge de la internet y acceso a la tecnología: televisión por cable, teléfonos móviles, ordenadores, reproductores de CDs, MP3, MP4, etc.

La personalidad de esta generación tiende a trabajar en equipo, sienten respeto por el otro, orientados al logro, son personas creativas, con sólida formación académica, idealistas, tienen conciencia social, buscan un equilibrio entre lo familiar y laboral y con poco apego al puesto de trabajo pudiendo cambiar de trabajo fácilmente por diversos motivos.

- Generación Z

También denominados Centennials, según Ortega (2016) son personas nacidas después de 1995 denominados nativos digitales pues desde que nacieron ya existía Internet y el auge de las TICs. Dependientes tecnológicamente del WiFi, Youtube, Facebook, Twiter, Whatsapp.

Esta generación puede utilizar varios dispositivos al mismo tiempo, así como ser multi task, consumidores exigentes, autosuficientes, creativos y autodidactas, emprendedores, con mucho activismo social y ambiental, no

tienen grandes intereses por formarse en carreras o universidades tradicionales, buscan conciliar el trabajo y la carrera, trabajan para obtener el éxito personal.

### 2.3 Definición de términos básicos

- **Modelo de gestión de Retención del talento humano**, se define como el proceso para planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas para aplicarlo en la retención, fortalecimiento y desarrollo del talento.
- **Rotación de personal**, número de trabajadores que salen e ingresan, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento puesto.
- **Satisfacción laboral**, grado de aprobación de la persona respecto a su entorno de trabajo.
- **Motivación laboral**, proceso que estimula a una persona a proceder de una determinada manera o comportamiento específico.

### 2.4 Hipótesis de la investigación

#### 2.4.1 Hipótesis general

- **Hg (1)**: La aplicación de un modelo de gestión de retención del talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC, influirá en la reducción de la rotación e incrementará la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores.

#### 2.4.2 Hipótesis Específicas

- **He(1)**: El alto índice de rotación en la empresa se genera por la poca motivación laboral de los trabajadores.
- **He(2)**: El alto índice de rotación en la empresa se genera por la insatisfacción laboral de los trabajadores.
- **He(3)**: La identificación de las causas principales del alto índice de rotación y las necesidades motivacionales de los trabajadores permitirá la elaboración de un plan de gestión de retención del talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC .

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

Para el presente trabajo de investigación hemos tomado en cuenta el capítulo II Marco Teórico donde exponemos el caso de la empresa Outsourcing Perú SAC basándonos en sus antecedentes y su problemática actual. Así mismo considerando las bases teóricas hemos visto por conveniente aplicar el método de investigación descriptiva en nuestro trabajo, para determinar la situación de las variables involucradas en el estudio en un momento dado a fin de conocer el área que se investiga y formular las preguntas específicas que buscamos responder.

Dicha investigación se da a través de la recolección de datos proporcionados por el área de Recursos Humanos, tomando más énfasis en los indicadores del personal como, promedio de permanencia, puestos de trabajos con mayor incidencia en renunciadas, motivos de ceses, escala remunerativa y otros. Esta información nos ayudará a identificar, en parte, los motivos que ocasiona la alta rotación en la empresa.

Como método de investigación descriptiva hemos utilizado la encuesta basada en la satisfacción del personal del área de Operaciones teniendo un universo de 30 empleados. Dicha encuesta fue realizada en el mes de diciembre del 2012 cuyos resultados se pueden apreciar en este Capítulo, siendo realizada de forma anónima.

### **3.1 Diseño y Alcance de la investigación**

La población objeto del estudio está focalizada en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC del sector logístico. Pertenece al Grupo XLOG, el cual se encuentra conformado por las siguientes empresas, según sus rubros:

- Outsourcing Aduanas S.A.C
- Xlog Transportes S.A.C
- Xlog Terminales S.A.C
- GWL inversiones S.A.C
- Outsourcing Perú S.A.C

Para la siguiente tesis, solo estudiaremos e investigaremos la gestión de retención del talento humano en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC, sabiendo que en dicha área la rotación del personal es constante.

## **3.2 Variables**

### 3.2.1 Definición conceptual de las variables

- Satisfacción en el trabajo:  
Actitud del trabajador frente a su trabajo.
  
- Beneficios laborales para el trabajador:  
Formas de compensación que se ofrecen a los empleados.
  
- Trato a los trabajadores:  
Actitud de los líderes hacia los trabajadores.
  
- Conciliación entre trabajo y la vida familiar  
Acuerdos para facilitar la vida laboral y familiar

## 3.2.2 Definición operacional de las variables

Tabla 4: Matriz de Operacionalización de las variables

<b>VARIABLES</b>	<b>Sub variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de variables</b>	<b>Fuentes de datos</b>	<b>Instrumento para recojo de datos</b>
Satisfacción Laboral	Recolección	Tiempo Recursos	Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho	Entrevistados	Encuesta
	Procesamiento del dato				
	Análisis e interpretación				
	Divulgación de resultados				
Beneficios laborales para el trabajador	Recolección	Tiempo Recursos	Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho	Entrevistados	Encuesta
	Procesamiento del dato				
	Análisis e interpretación				
	Divulgación de resultados				
Trato a los trabajadores	Recolección	Tiempo Recursos	Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho	Entrevistados	Encuesta
	Procesamiento del dato				
	Análisis e interpretación				
	Divulgación de resultados				
Conciliación entre el trabajo y la vida familiar	Recolección	Tiempo Recursos	Muy Satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy insatisfecho	Entrevistados	Encuesta
	Procesamiento del dato				
	Análisis e interpretación				
	Divulgación de resultados				

Elaboración propia

### 3.3 Limitaciones

Uno de los obstáculos que se puede presentar en la investigación es no conseguir el total de encuestas necesarias que brinden confiabilidad para la investigación.

### 3.4 Población y muestra

El universo de los participantes del estudio de satisfacción del personal de la Gerencia de Operaciones en Outsourcing Perú SA, estuvo constituido por un total de 30 personas, tomado en la segunda quincena del mes diciembre 2013.

### 3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

#### 3.5.1 Encuesta de satisfacción

Se realizó una encuesta de satisfacción en la empresa Outsourcing Perú SAC. Esta encuesta se basó en un cuestionario para medir el grado de satisfacción del personal de esta empresa.

#### 3.5.2 Software estadístico utilizado.

Para la tabulación de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS. La base de datos fue tabulada en el SPSS, a partir de la información recopilada. Con este software se realizó el análisis requerido para luego exportarlos al Excel, a fin de completar la diagramación y resultados.

#### 3.5.3. Preguntas de Investigación

Para medir el grado de satisfacción del personal de la empresa Outsourcing Perú SAC se construyó un cuestionario con 05 preguntas con respuestas cerradas, tomando en cuenta las siguientes variables para establecer las preguntas:

- > *Satisfacción en el trabajo.*
  - > *¿Cómo se ha sentido trabajando en Outsourcing Perú SAC?*
  - > *¿Le gusta el trabajo que desarrolla?*

- > *Beneficios laborales para el trabajador:*
  - > *¿Las condiciones salariales para Ud. ¿Son buenas?*
  - > *¿Los beneficios laborales que le brinda la empresa, cumple con sus expectativas?*
  
- > *Trato a los trabajadores.*
  - > *¿Existe un trato equitativo en la empresa?*
  
- > *Conciliación entre trabajo y la vida familiar*
  - > *¿En mi empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal?*

#### 3.5.4 Interpretación de la escala:

Para la encuesta se definió la siguiente escala de satisfacción para interpretar los gráficos obtenidos:

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

## 3.5.5 Formato de encuesta

Gráfico 6: Formato de Encuesta de satisfacción

**Encuesta de Satisfacción**

## DATOS PERSONALES:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Grado de Instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Técnico ( ) Superior ( )

Condición Laboral: Nombrado ( ) Contratado Permanente ( ) SNP ( )  
o

Tiempo Aproximado Laborando en la Empresa: Menos 1 año ( ) Menos 3 años ( ) Más 3 años ( )

Instrucciones: A continuación, encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo en la que usted labora. Cada una tiene cuatro opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Ítem	Preguntas	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	¿Como se ha sentido trabajando en Outsourcing Perú SAC?				
2	¿Le gusta el trabajo que desarrolla?				
3	¿Las condiciones salariales para Ud. Son buenas?				
4	¿Los beneficios laborales de Outsourcing Perú SAC cumple con su expectativa?				
5	¿Existe un trato equitativo en la empresa?				
6	En mi empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal				

Elaboración propia

### 3.5.6 Resultados Análisis de fiabilidad

Gráfico 7: Resultados Análisis de fiabilidad Alfa Cronbach

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,747	6

Fuente: Programa Estadístico SPSS

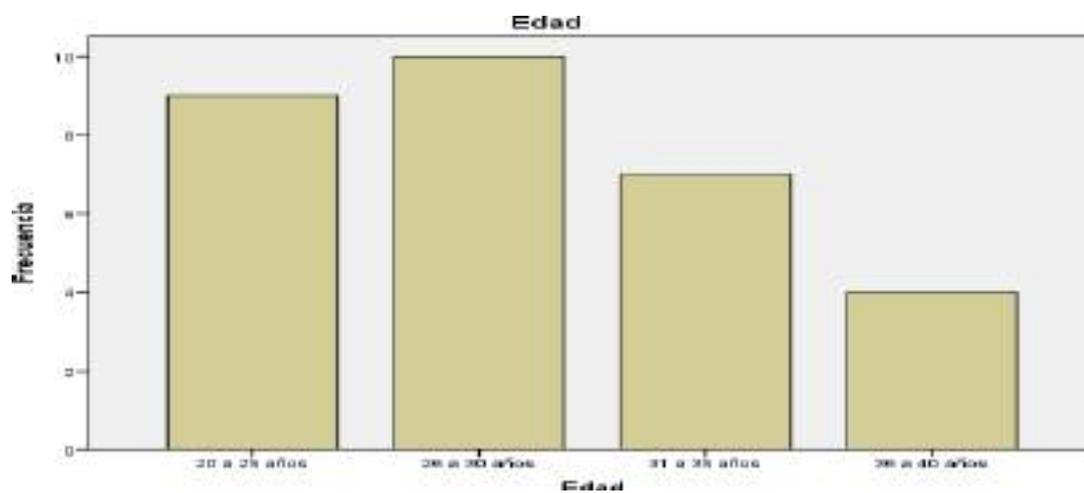
Como puede observarse, los resultados arrojados por el coeficiente Alfa de Cronbach apuntan a una confiabilidad para el instrumento ( $\alpha = 0.747$ ). En el caso de esta investigación, coeficientes con valores cercanos a 0,70 o mayores pueden considerarse aceptables y con más razón si tenemos en cuenta que se trata de escalas con solamente seis ítems.

Asimismo, los resultados de la encuesta muestran los siguientes resultados:

a) El intervalo de promedio de edad de los trabajadores se ubica entre los 20 años a los 30 años.

Gráfico 8: Resultados de la encuesta por rango de edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20 a 25 años	9	30,0	30,0	30,0
26 a 30 años	10	33,3	33,3	63,3
Válidos 31 a 35 años	7	23,3	23,3	86,7
36 a 40 años	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

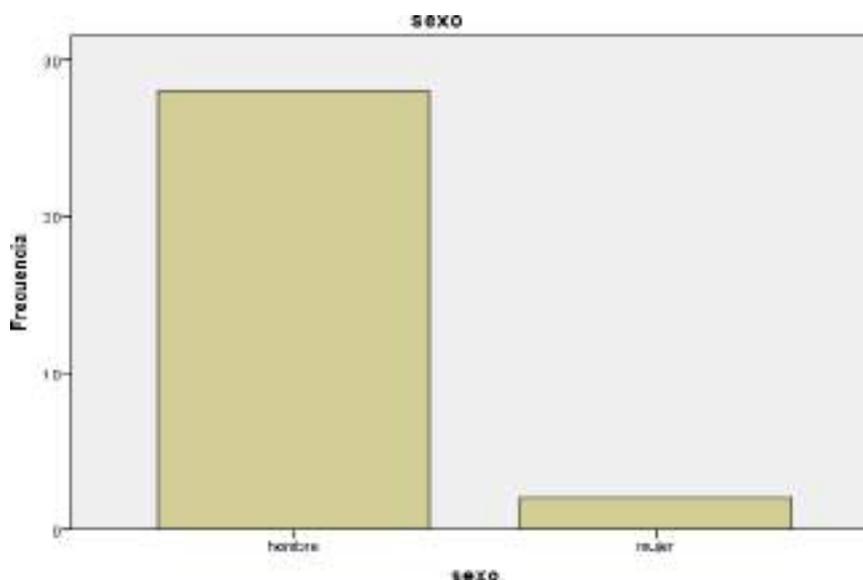


Fuente: Programa estadístico SPSS

b) De las personas que participaron en el estudio, estuvo compuesto por un 93.3% de participantes hombres y el 6.7% correspondiente a participantes mujeres.

Gráfico 9: Resultados de la encuesta por rango de género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos hombre	28	93,3	93,3	93,3
muje r	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

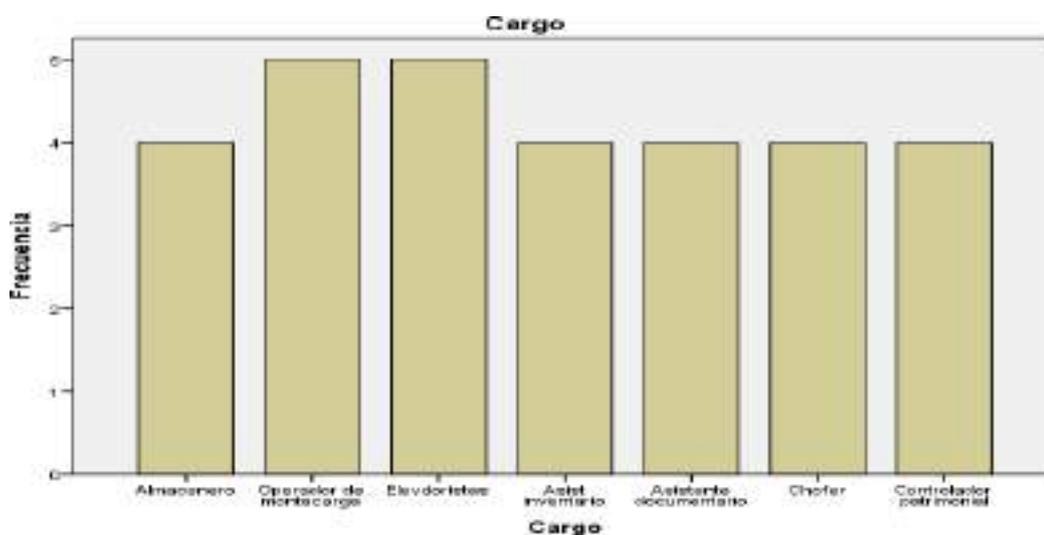


Fuente: Programa estadístico SPSS

c) Se muestra que en el área de Operaciones la mayoría de los encuestados ocupan el cargo de Asistente de almacén y Operadores de montacargas con el 33% en total.

Gráfico 10: Resultados de la encuesta por rango de cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Almacenero	4	13,3	13,3	13,3
Operador de Montacargas	5	16,7	16,7	30,0
Elevadoristas	5	16,7	16,7	46,7
Asist inventario	4	13,3	13,3	60,0
Asistente documentario	4	13,3	13,3	73,3
Chofer	4	13,3	13,3	86,7
Controlador patrimonial	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



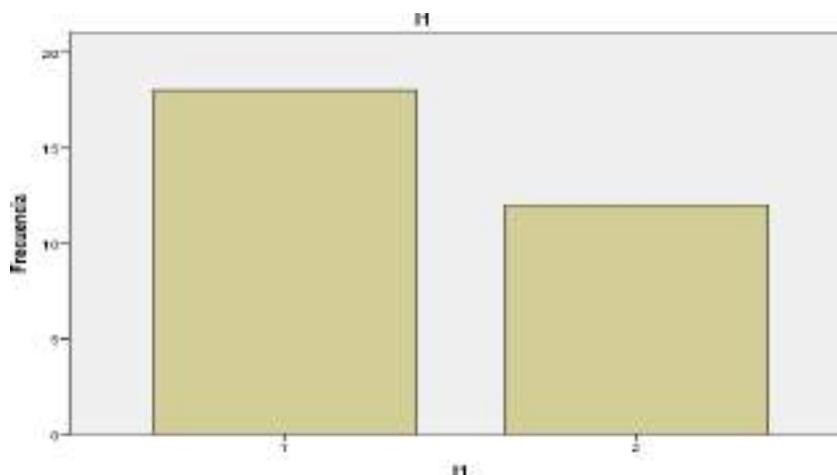
Fuente: Programa estadístico SPSS

d) En el cuadro I.1, se muestra que los encuestados se sienten insatisfechos trabajando en Outsourcing Perú S.A.C.

Gráfico 11: Resultados por la pregunta ¿Cómo se ha sentido trabajando en Outsourcing Perú SAC?

I1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	18	60,0	60,0	60,0
Válidos 2	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



Escala 1: Muy Insatisfecho

Escala 2: Insatisfecho

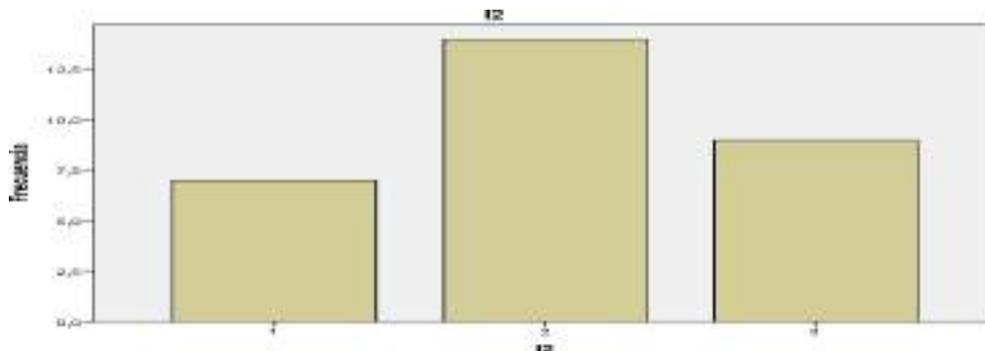
Fuente: Programa estadístico SPSS

e) En el cuadro I2, se muestra que un total del 70% de los encuestados se encuentran insatisfechos con el trabajo que desarrollan dentro de la empresa, seguido de un 30% que se encuentra satisfecho.

Gráfico 12: Resultados por la pregunta ¿ Le gusta el trabajo que desarrolla ?

**I2**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	7	23,3	23,3	23,3
2	14	46,7	46,7	70,0
Válidos 3	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



Escala 1: Muy insatisfecho

Escala 2: Insatisfecho

Escala 3: Satisfecho

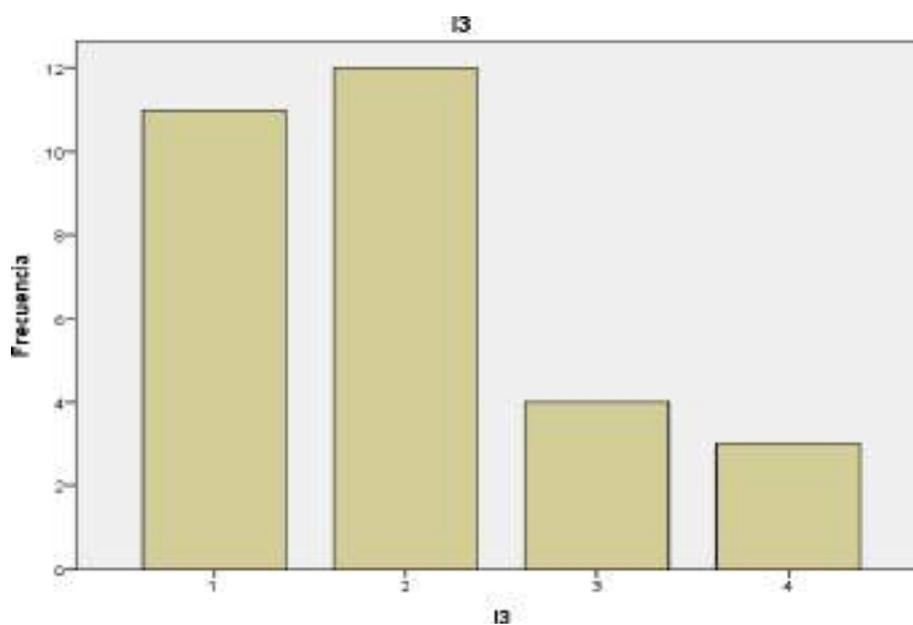
Fuente: Programa estadístico SPSS

f) En el cuadro I3, se muestra que los encuestados en un 76.7% se encuentran insatisfechos con las condiciones salariales. Mientras el 23% se encuentra satisfecho.

Gráfico 13: Resultados por la pregunta ¿Las condiciones salariales para ud. Son buenas?

**I3**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	11	36,7	36,7	36,7
2	12	40,0	40,0	76,7
Válidos 3	4	13,3	13,3	90,0
4	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



Escala 1: Muy insatisfecho  
 Escala 2: Insatisfecho  
 Escala 3: Satisfecho  
 Escala 4: Muy satisfecho

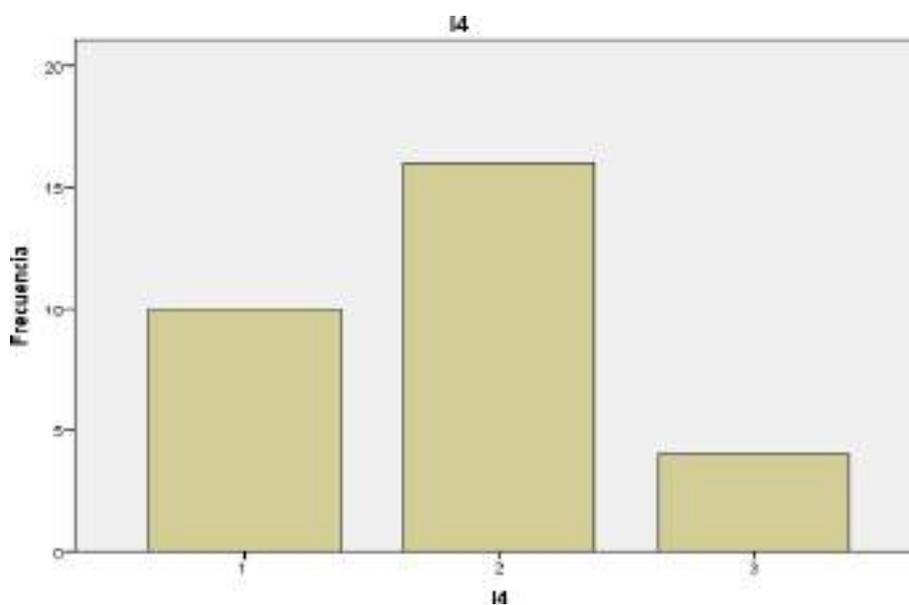
Fuente: Programa estadístico SPSS

g) En el cuadro I4, se muestra que un 86.6% de los encuestados no se encuentran satisfechos con los beneficios laborales que le brinda la empresa ya que no cumple con sus expectativas, mientras el 13% si o está.

Gráfico 14: Resultados por la pregunta ¿Los beneficios laborales en Outsourcing Perú SAC cumple con sus expectativas?

I4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	33,3	33,3	33,3
2	16	53,3	53,3	86,7
Válidos 3	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



Escala 1: Muy insatisfecho

Escala 2: Insatisfecho

Escala 3: Satisfecho

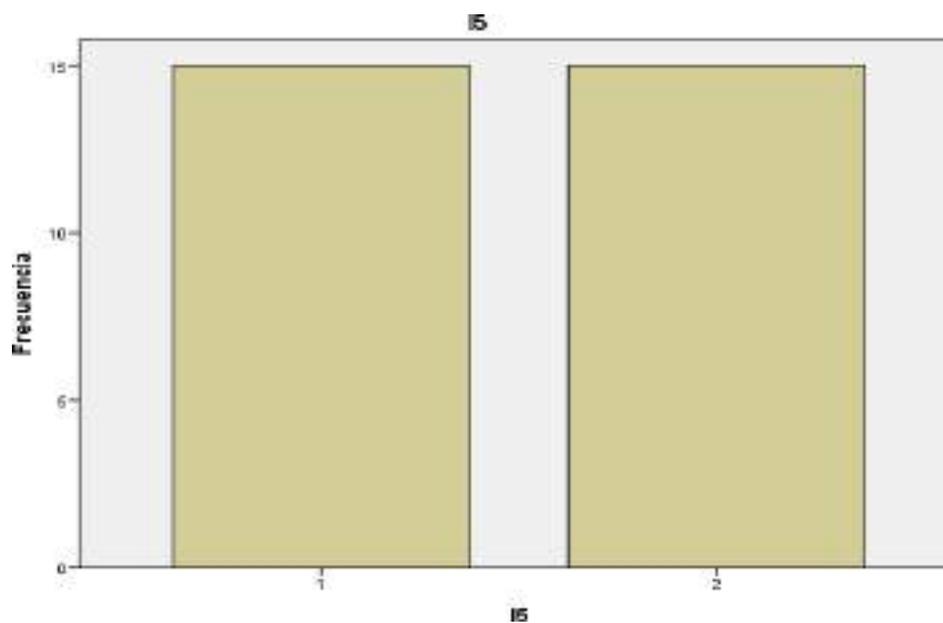
Fuente: Programa estadístico SPSS

h) En el cuadro I5, se muestra que el total de los encuestados indica que no hay un trato equitativo en la empresa.

Gráfico 15: Resultados de la pregunta ¿Existe un trato equitativo en la empresa?

I5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	15	50,0	50,0	50,0
Válidos 2	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



Escala 1: Muy insatisfecho  
Escala 2: Insatisfecho

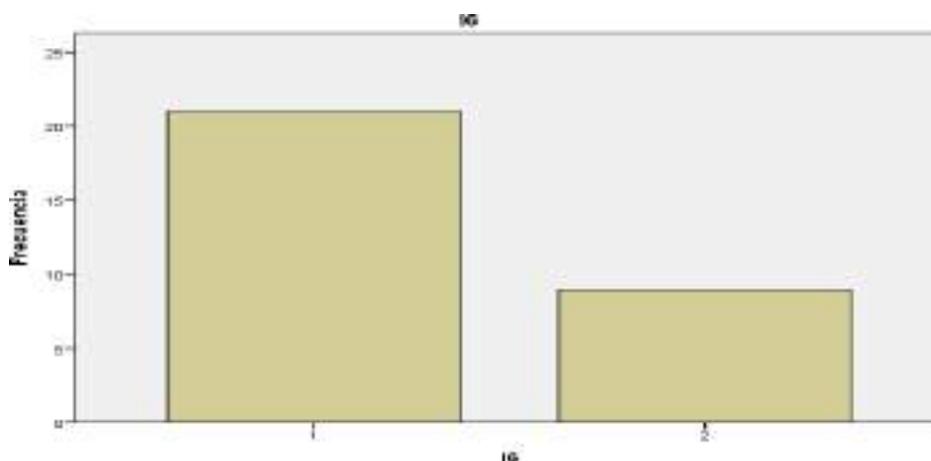
Fuente: Programa estadístico SPSS

i) En el cuadro I6, se muestra que el total de los encuestados no se encuentran satisfechos con las facilidades para la conciliación de la vida laboral.

Gráfico 16: Resultados por la pregunta ¿En mi empresa se facilita la conciliación de la vida laboral y personal?

**I6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	21	70,0	70,0	70,0
Válidos 2	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	



Escala 1: Muy insatisfecho

Escala 2: Insatisfecho

Fuente: Programa estadístico SPSS

### 3.6 Validez y confiabilidad del instrumento

Se revisaron las preguntas del cuestionario para confirmar si el patrón de respuestas indicaba si el encuestado entendía las instrucciones; después de la verificación se validó que el cuestionario era entendible.

Asimismo, para verificar la confiabilidad del instrumento, se utilizó la técnica Alfa de Cronbach, que permite cuantificar el nivel de confiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las 'n' variables observadas; la cual, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la confiabilidad de la escala.

Sobre el valor de los coeficientes de fiabilidad, es habitual considerar un valor de 0,70 como aceptable (Schmitt, 1996) pero un valor como 0,60 es suficiente para Morales et al. (2003), si se trata de investigaciones de carácter básico y según Schmitt (1996) un valor de 0.50 no atenúa de manera apreciable las correlaciones con otras variables.

### 3.7 Conclusiones de la encuesta

La encuesta muestra un análisis de confiabilidad aceptable para el instrumento ( $\alpha= 0.747$ ), indicadora, de acuerdo con el método utilizado.

Asimismo, los resultados de esta encuesta demuestran que el personal en su mayoría se encuentra insatisfecho trabajando en la empresa, con las compensaciones que le ofrece esta, así como con el trato y la falta de conciliación entre la vida laboral y personal.

Los aspectos que obtienen la más alta valoración por insatisfacción es:

- Trabajar en Outsourcing Perú con un 60%, y
- La conciliación entre la vida laboral y personal con. un 70%

Estos resultados nos permiten identificar las variables que desmotiva al personal del área de Operaciones y el motivo de esta alta la rotación en dicha área.

El siguiente paso es trabajar en un plan de acción para mejorar el clima laboral incrementando la motivación del personal; de tal manera que podamos de progresivamente disminuir la tasa de rotación.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA OUTSOURCING PERÚ SAC.2012.**

En este capítulo se presenta la propuesta del diseño de un modelo de gestión de retención del talento humano para reducir la rotación del personal en la empresa Outsourcing Perú SAC.

Este capítulo muestra las siguientes etapas:

**Etapas I**, Definición de las políticas y estrategia del modelo.

**Etapas II**, Reestructuración organizativa y el Comité de Gestión del talento

**Etapas III**, Aplicación del modelo que incluye el diseño del sistema de competencias, la herramienta de evaluación de desempeño, diseño de un plan de incentivos, plan de capacitación, así como las optimizaciones en el proceso del reclutamiento y selección de personal; con el objeto de presentar una propuesta integral.

**Etapas IV**, incluye la encuesta de satisfacción tomada a los trabajadores de la empresa.

**Etapas V**, incluye el control y seguimiento del modelo con el objetivo de garantizar el logro del modelo.

**Etapas VI**, incluye el presupuesto y cronograma de actividades.

#### 4.1 Etapa I: Planeación del Modelo

- Políticas del Modelo

Para que el modelo de gestión de retención del talento humano pueda ser efectivo, se debe implementar algunas políticas que ayuden en el proceso del desarrollo del modelo, necesitando:

- Convencer a los altos directivos que la Gestión del Talento Humano incrementará los beneficios económicos a la empresa y sus trabajadores.
- Gestionar el cambio para que el personal acepte el nuevo modelo a aplicar.
- Brindar una capacitación a todo el personal involucrado con el cambio, de manera que se adapte con mayor facilidad a los cambios.
- Implementar evaluaciones de desempeño en el área de Operaciones, para compararlo con su evaluación futura.
- Implementar plan de incentivos y beneficios evaluando las motivaciones del personal.

- Estrategias del Modelo

En base al análisis efectuado, se proponen las siguientes estrategias generales del modelo: Programa de Capacitaciones, Evaluación de desempeño, Plan de incentivos y beneficios.

- Evaluación del Desempeño  
Desarrollar una cultura de evaluación permanente en el personal.
  - **Estrategia:** Implementar una herramienta de evaluación de desempeño.
  - **Meta:** Realizar una evaluación de desempeño de 180°, en los dos primeros años.
- Plan de incentivos y beneficios  
Propiciar un método de incentivos y/o beneficios para el personal asegurando el rendimiento de personal y su motivación.

- > **Estrategia:** Implementar incentivos para el personal, y de esta manera, aumentar la productividad y motivación del personal.
  - > **Meta:** Aplicar al menos tres incentivos al personal en el año que garantice el reconocimiento por su trabajo e incentivos no salariales
- Plan de Capacitación e inducción
- Transmitir conocimientos para el desenvolvimiento del personal, incrementando sus competencias y destrezas, así como su productividad.
- > **Estrategia:** Lograr que el personal de la empresa conozca mejor su puesto de trabajo, funciones del mismo, así como capacitarlo de acuerdo a las exigencias del puesto.
  - > **Meta:** Impartir por lo menos tres capacitaciones al año, de acuerdo a las necesidades identificadas, con la participación de los trabajadores de la empresa.
- Mejoras en el proceso de reclutamiento y Selección del personal
- > **Estrategia:** Optimizar el proceso de reclutamiento y selección.
  - > **Meta:** Reducir de 20 días útiles a 12 días útiles el proceso de reclutamiento y selección del personal.

## 4.2 Etapa II: Organización

- Reestructuración

Se propone una re-estructuración organizativa en el Área de Recursos Humanos para gestionar el modelo de gestión de retención del talento humano, capaz de otorgar motivación, formación y crecimiento para sus trabajadores.

Esta área ya no debe centrarse solo en el pago de sueldos y selección del personal, sino que debe motivar y mantener satisfechos a un colectivo de trabajadores para ser más competentes y para reducir la rotación del personal.

Las funciones adicionales del Área de Recursos Humanos con enfoque a la gestión del talento humano serán:

- Supervisar las funciones del área
- Crear políticas
- Crear e implementar los planes de capacitación.
- Seguimiento a la implementación del modelo

- Propuesta de Organigrama de Recursos Humanos

Proponemos una nueva estructuración organizativa en el Área de Recursos Humanos, siendo como sigue:

Gráfico 17: propuesta Organigrama del área de Recurso Humanos



Elaboración propia

a) Área Reclutamiento y Selección

- Buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se soliciten, así como analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir quiénes tienen el mayor potencial para el desempeño de las funciones y posibilidades de desarrollo futuro dentro de la organización.
- Asimismo, será la encargada de desarrollar e implementar planes de inducciones para el nuevo personal.

b) Área Evaluación del Desempeño y Capacitación

- Tendrá como función principal evaluar el rendimiento del personal e identificar las oportunidades de mejoras, mediante el uso de herramientas las que se propone en el presente documento.
- Asimismo, será la encargada de implementar los planes de capacitaciones para potenciar las habilidades de los trabajadores.

c) Área Sueldos y Salarios

- Será la encargada de manejar los sueldos del personal asegurando que sean pagados a tiempo. Asimismo, gestionará programas de compensación que incluyen pensiones y otros beneficios complementarios ofrecidos por la empresa.

### 4.3 Etapa III: Aplicación del modelo

- Aplicación de un Sistema de competencias

Para implementar una gestión por competencias, se debe tener en cuenta:

a) Diseño de perfiles

- Diseñar el catálogo de competencias genéricas y el de competencias específicas y técnicas en función de las necesidades laborales de la organización para operar en los procesos de la misma.
- La formulación de competencias debe desarrollarse de forma genérica, de manera que pueda ser aplicado a toda la empresa.
- La definición de las competencias seleccionadas debe ser muy claras, para evitar cualquier confusión.
- Una vez examinada la información se debe realizar un inventario de los perfiles actuales de todo el personal en la empresa.

b) Selección de un inventario de competencias estándar

Se recaba la información por cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar para la empresa. El área de Recursos Humanos, desarrollará una lista de atributos enfocado por competencias.

c) Definición de grados

Los grados son los distintos niveles de exigencias de las competencias. Estas deben ser claras para cada competencia.

d) Diseño de perfiles profesionales

Se debe desarrollar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en la empresa.

e) Definición del perfil de las personas

La definición del perfil de la persona se puede realizar a través de la evaluación por superiores. El cual consiste en recoger información sobre cada persona, evaluando conocimientos, habilidades y cualidades a partir de una entrevista con su superior directo.

El comité coordinará para reunirse con los superiores inmediatos para definir el perfil de sus trabajadores, basándose en datos y comportamientos.

f) Adecuación persona/puesto

Una vez definidos los perfiles propuestos e identificados los perfiles actuales del personal, se evalúa el nivel de ajuste de la persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona con respecto al puesto.

- Definición de las Competencias Generales y Específicas

Presentamos nuestra propuesta de la definición de competencias generales y específicas que aplicaría para esta empresa.

- Competencias Generales:

- Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

Niveles:

**A:** Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

**B:** Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga pro activamente más allá de las necesidades que el/los clientes manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

**C:** Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente. Mantiene contacto permanente con el cliente para sostener una comunicación abierta sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

- Orientación a los resultados

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Niveles:

**A:** Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

**B:** Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

**C:** Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

- Calidad de trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos

complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio).

Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Niveles:

**A:** Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experticia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

**B:** Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

**C:** Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

- Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Niveles:

**A:** Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

**B:** Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

**C:** Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

- Competencias Específicas

- Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos

Niveles:

**A:** Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios.

Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

**B:** Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

**C:** Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

- Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Niveles:

**A:** Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

**B:** Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

**C:** Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

- Empowerment

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Niveles:

**A:** Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales.

Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**B:** Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

**C:** Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

- Tolerancia a la presión

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Niveles:

**A:** Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión

**B:** Alcanza los objetivos, aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.

**C:** Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es más bajo en situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.

- Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los trabajadores.

Niveles:

**A:** Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su

seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

**B:** El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

**C:** Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

#### - Proactividad

La proactividad es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Niveles:

**A:** Asume su actitud activa antes los problemas, tomando decisiones importantes para la empresa y hace seguimiento permanente para su cumplimiento.

**B:** Tiene una actitud proactiva pero relacionado a su labor diaria.

**C:** Su desempeño se va acomodando a las indicaciones básicas.

- Perfiles de los puestos actuales en la Gerencia de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC

Adjuntamos en el capítulo de Anexos los perfiles de los puestos actuales en la Gerencia de Operaciones, donde se identifica la no aplicación de una gestión por competencias. Véase Anexos, páginas 98 - 105.

- Propuesta de los perfiles de los puestos en la Gerencia de Operaciones con enfoque en la gestión del talento humano

Para aplicar una gestión por competencias, mostramos nuestra propuesta de los nuevos perfiles con enfoque en las competencias en la Gerencia de Operaciones. Véase Anexos, páginas 106 – 115.

- Evaluación del desempeño

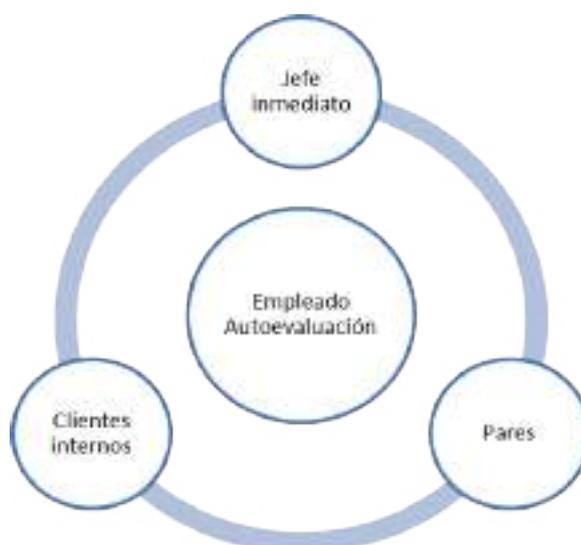
a) Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a las diferentes competencias requeridas de acuerdo al puesto de trabajo.
- Identificar áreas de oportunidades de los evaluados.
- Realizar acciones para mejorar el desempeño de los evaluados.

b) Aplicación

Dado que en la empresa Outsourcing Perú SAC sería la primera vez en implementar una herramienta para medir el desempeño de sus trabajadores, se recomienda la aplicación de la evaluación de 180° como un paso previo a la evaluación de 360°.

Gráfico 18: Evaluación 180°



**Nota:** Como se aprecia no estamos evaluando a los trabajadores  
Elaboración propia

c) Proceso de evaluación de desempeño 180°

- Definición de las variables de comportamiento críticos de la organización. Los comportamientos a evaluar deben ser los mismos que integran el modelo de competencias de la organización.
- Diseño de la herramienta. Es decir, el cuestionario de la evaluación 180°.
- Elección de las personas quienes van a intervenir como evaluadores: superior, pares, clientes internos. Estas evaluaciones son anónimas. Como se indicó anteriormente se iniciará con los supervisores y jefes.
- Recolección y procesamiento de los datos, de las diferentes evaluaciones.
- Comunicación a los líderes de los resultados de la evaluación.

d) Flujo del proceso de evaluación

- El área de Recursos Humanos revisa y define el formulario y se hace cargo de la impresión de copias según el número de evaluados y de evaluadores. Imprimir el nombre de cada evaluado en los formularios.
- El área de Recursos Humano entrega a cada jefe inmediato del evaluado los formularios respectivos y el método de entrega.
- El evaluado se queda con su formulario correspondiente (autoevaluación) y entrega los formularios con los sobres a los evaluadores que seleccionó.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los envían a recursos humanos.
- Los formularios son archivados por recursos humanos, al igual que los papeles de trabajo utilizados.
- El área de Recursos Humanos procesa las evaluaciones y elabora un informe que le entrega al evaluado en la reunión de feedback.
- El área de Recursos Humanos presenta un informe consolidado a gerencia general respecto al grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

A continuación, se muestra el flujo del proceso de evaluación de desempeño de 180°.

Gráfico 19: Flujo del Proceso de evaluación:



Elaboración propia

e) Herramienta de evaluación

Se presenta el formato de desempeño laboral como herramienta para realizar las evaluaciones.



LIDERAZGO							PROME DIO
1- Fomenta la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable, de manera sinérgica.							0.00%
2- Es un modelo para su gente, por sus valores, compromiso y eficiencia.							0.00%
3- El equipo lo percibe como líder y se orienta en función a los objetivos por él fijados.							0.00%

Elaboración propia

- Plan de acción para trabajar las oportunidades de mejoras identificadas

Con los resultados de las evaluaciones 180°, el siguiente paso es identificar las oportunidades de mejoras.

El área de RRHH y el Comité debe coordinar reuniones de trabajo con los líderes de cada una de las áreas para analizar la causa raíz de los problemas, identificar necesidades y realizar propuestas de mejoras. Así como elaborar un plan de acción. RRHH y el Comité deberá hacer seguimiento bimensual a los avances.

- Plan de incentivos y beneficios

Este plan debiera ser el punto inicial para ayudar a la organización a considerar cómo puede ayudar a conciliar la vida personal y laboral de sus trabajadores y mantenerlos motivados y fidelizados.

- a) Plan de incentivos motivacionales

- Alternativas para hacer ejercicio en el entorno de trabajo

El personal que trabaja en oficina puede sufrir los efectos físicos de largos períodos de sedentarismo. Ofrecer alternativas para hacer ejercicio en el propio entorno de trabajo puede ayudar, por ejemplo, a reducir la intensidad de los dolores de espalda, cuello o cabeza. (Dinámicas de relajación y manejo de stress)

Se propone aprovechar el programa de Seguro complementario de riesgos Mapfre, el cual cuenta con asistencia de bienestar para sus asegurados donde implementan un programa de ejercicios (dinámicas de relajación) en de los trabajadores.

Se define un horario en el área y de manera masiva se realizan estas dinámicas en sus posiciones de trabajo.

- Iniciativa para organizar jornadas deportivas y actividades de bienestar

Se puede conformar un equipo de trabajo encargado de tomar la iniciativa de organizar actividades culinarias, deportivas y culturales para los trabajadores, siendo un paso más en la mejora de los niveles de motivación e integración entre los trabajadores.

Por ejemplo, para realizar actividades, como, celebración por el día del padre, día de la madre, fiestas patrias, fiestas navideñas, aniversario de la empresa, podría solventarse a través de la preparación de viandas para la venta entre los trabajadores y recolectar fondos para estas actividades.

- Actividades para mejorar la calidad de vida

Charlas sobre temas de salud, ejercicios ergonómicos en la oficina, primeros auxilios, etc.

- Contar con equipamientos para sus labores diarias

Se deben entregar los equipos de protección personal imprescindibles para realizar sus labores. La renovación de dichos equipos debe darse de acuerdo a la reglamentación establecido por el Ministerio de Trabajo por la ley de Salud y Seguridad Ocupacional.

- Optimizar los espacios físicos de trabajo

Mejorar el ambiente de trabajo, siendo más armonioso y agradable. Es decir, más confortables, limpios, ordenados, sin ruidos visuales o auditivos, bien iluminados y ventilados. Pudiendo aplicarse la metodología de las 5 S's.

- Colaboración entre trabajadores para inducciones prácticas con nuevo personal

Para preparar al nuevo personal en sus nuevas funciones se puede aprovechar el expertiz de los trabajadores con mayor experiencia, de tal manera, que el personal nuevo obtiene conocimientos y experiencia de forma más rápida, al tiempo que se da la oportunidad a los trabajadores con mayor experiencia de desarrollar su capacidad como mentores. Por dicha inducción la empresa dará al instructor un vale de consumo.

- Promoción interna

Con el objetivo de identificar al trabajador con la empresa se propone promocionar a los trabajadores sobresalientes a nuevas oportunidades de superación que la empresa ofrezca, de esta manera sentirán que su esfuerzo ha sido reconocido y recompensado por la empresa.

- Programa de Reconocimientos

Para incentivar la mejora del desempeño y el desarrollo de las competencias, se propone la creación de un programa de reconocimiento con la finalidad de reconocer el buen trabajo, el compañerismo y otras competencias se muestren.

Donde se reconoce de manera mensual a los trabajadores que sobresalen en determinadas competencias, tales como:

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| ✓ Proactividad           | ✓ Entusiasmo             |
| ✓ Orientado a resultados | ✓ Actitud positiva       |
| ✓ Trabajo en equipo      | ✓ Orientación al cliente |
| ✓ Colaboración           | ✓ Compañerismo           |

Un ejemplo sería publicar en periódico mural EL MEJOR TRABAJADOR DEL MES con la foto del trabajador e incentivándolo con un vale de consumo.

- Comités de proyectos de mejora continua

Ayudará a implementar mejoras continuas en los procesos del área de Operaciones a través de sus propuestas. Conformado por los mismos trabajadores donde se identificará sus fortalezas y oportunidades de mejoras, permitiendo acompañarlos en sus procesos de desarrollo y experiencias de aprendizaje preparándolos para nuevos retos y desafíos.

- Conformación de equipo voluntario de brigadistas

Conformado por los trabajadores quienes deben encontrarse preparados para actuar en casos de sismos e incendio además de contar con conocimientos de primeros auxilios y manejo de extintores.

- Gestión participativa

Motivar el acercamiento con los trabajadores a través de diversos medios de comunicación interna, tales como:

- > Periódico Mural, Cartelera ubicadas en zonas estratégicas. A través de esta herramienta se busca reforzar los principales comunicados emitidos por la empresa y graficar los eventos de los acontecimientos de interés
- > Buzones de sugerencias, físicos. Así, se recoge de manera oportuna sus consultas e iniciativas de mejoras, a la vez que se promueve la comunicación en ambas direcciones entre la empresa y el trabajador.

b) Política de beneficios

Sabemos que el sueldo sigue siendo atractivo al momento de contratar y retener, sin embargo; se puede ofrecer a los trabajadores beneficios adicionales a los establecidos por ley, en beneficio de ellos y de sus familiares, tales como:

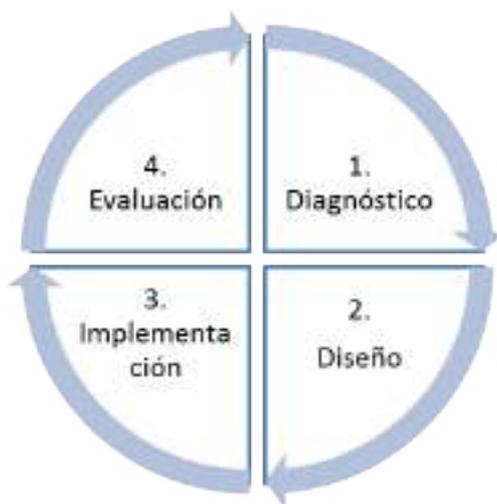
- Licencia con goce de haber por Matrimonio Civil o religioso (2 días libres).
- Facilidades para estudiar, dando permiso para salir antes del horario normal compensando las horas faltantes los días sábados.
- Realizar convenios con Institutos técnicos para brindar descuentos y facilidades a sus trabajadores.

- Plan de capacitación, inducción y formación en el puesto de trabajo

a) Proceso:

- Diagnóstico, Inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer.
- Diseño, Elaboración del programa de capacitación para satisfacer las necesidades identificadas.
- Implementación, Aplicación del programa de capacitación.
- Evaluación, Verificación de los resultados.

Gráfico 21: Proceso de Capacitación



Elaboración propia

b) Plan de capacitación

En este plan se presenta la malla de capacitación identificada a desarrollarse para mejorar la calidad del personal de la Gerencia de Operaciones.

Para gerentes, jefes y supervisores:

- Coaching y Liderazgo como herramienta en su gestión.
- Habilidades de Gerencias y Dirección

Tabla 5: Plan de Capacitación para el personal de Operaciones

Curso	Almacenero	Balancero	Elevadorista	Operador de montacarga	Asistente documentario	Asistente de inventario	Chofer	Controlador Patrimonial	Jefe de Operaciones	Supervisor de CD
Seguridad y Salud del trabajo ( SST): Aplicación y uso de extintores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso de equipos de protección personal ( EPP)										
Metodología de las 5 S's	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Buenas prácticas de almacén (BPA)	X									
Manejo y toma de inventarios.	X									
Registro de existencias y control de stock.	X									
Recepción de bienes e insumos.	X									
Primeros auxilios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Distribución física	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Manejo de documentos de almacén	X	X	X	X	X	X		X	X	X

Elaboración propia

c) Diseño del plan de formación en el puesto de trabajo

Otra forma para desarrollar al trabajador es entrenarlo a través de los directivos, supervisores o compañeros con mayor experiencia directamente en el puesto de trabajo:

- Experiencia guiada o asignación de tareas tuteladas, consistirá en trabajar como ayudante o asistente para quien actualmente ocupa el puesto.
- Rotación de puestos de trabajo, el empleado va rotando distintos puestos de manera horizontal de manera que aprende una gran variedad de competencias, así como, las interdependencias entre áreas de la organización y adquiere mayor visión.
- Reemplazo, cuando el trabajador suple en ciertas tareas específicas a su superior.
- Participación en Proyectos, donde adquirirá mayor experiencia y visión, así como aprenderá a identificar y proponer soluciones.

d) Programa de inducción para el nuevo personal

Se propone el siguiente programa de inducción a fin de que el nuevo trabajador pueda conocer la misión, visión, valores de la empresa, así como, sus funciones, responsabilidades, sistemas operativos y procedimientos.

El Programa de Inducción tendrá una duración de 8 horas en una sesión de dos etapas.

En la Primera fase:

- Presentación a cargo del jefe del área de Recursos Humanos.
- VIDEO I: " QUIENES SOMOS" presentación de la estructura jerárquica de la empresa, saludos de bienvenida de las diferentes jefaturas de la empresa.
- Presentación en PowerPoint de la misión y visión de la empresa, así mismo la descripción, y fundamentación de los valores organizacionales.
- Dinámica de grupo: Presentación del nuevo personal, aplicando técnicas para favorecer las relaciones interpersonales.
- Entrega del manual de inducción en forma personalizada.

En la Segunda fase:

- Presentación de un video II: CONOCIENDO MI EMPRESA, historia de la organización, áreas que comprende, sucursales, clientes.
- Presentación del jefe inmediato, que abordará temas específicos de su área.
- Video III: "UN DÍA DE TRABAJO EN MI ÁREA", será grabado de forma espontánea, donde se pueda visualizar las principales funciones, teniendo en cuenta que se refleje una actitud positiva y amical.
- Recorrido por las instalaciones de la empresa con un guía o padrino, el cual presentará a los demás trabajadores. Consistiendo en informar sobre el horario de trabajo, ubicación del comedor, sanitarios, servicios de primeros auxilios, tableros y boletines, herramientas, como marcar la entrada y salida y su importancia en conservar la tarjeta. Así como las salidas de emergencia, sistemas de seguridad y procedimiento en caso de accidentes.
- Entrega materiales de trabajo, en forma personalizada.

- Mejoras en el proceso de reclutamiento y selección

- > Técnicas de reclutamiento

En la empresa Outsourcing Perú, se podría aplicar las siguientes técnicas adicionales a las que ya utilizan, para reclutar candidatos potenciales.

- a) Convocatoria externa:

- Avisos en redes sociales
- Avisos en Página Web de la empresa.
- Universidades, institutos técnicos o especializados.
- Banco de datos de candidatos que se han presentado en reclutamientos anteriores registrando habilidades, aptitudes y resultados de evaluaciones.
- Referidos del personal, recomendación de candidatos por parte de los empleados.
- Asociaciones de profesionales o técnicos.
- Bolsa de trabajo del Ministerio de Trabajo.

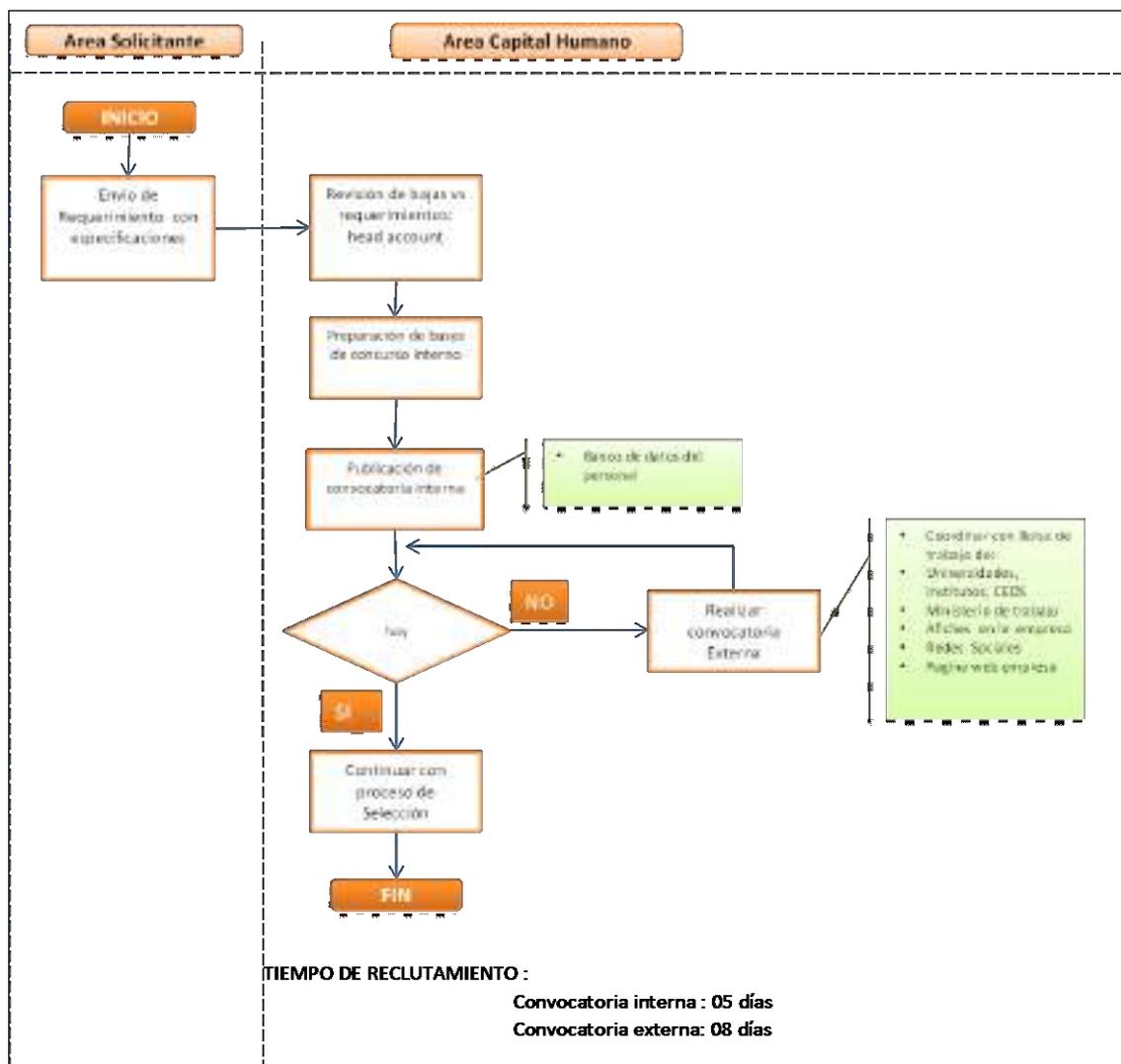
- b) Convocatoria interna:

- Banco de datos del personal, registrando habilidades y aptitudes (por promociones, planes de sucesión).
- Existen otras técnicas de reclutamiento, pero consideramos que estas son las más idóneas para este tipo de empresa.
- Se podría aplicar las siguientes técnicas adicionales a las que ya utilizan, para escoger a los más idóneos al puesto.
- Entrevista de selección
- Entrevista dirigida.
- Entrevista libre.
- Exámenes psicológicos.
- Exámenes físicos médico ocupacional (para identificar si se encuentra apto para realizar trabajos físicos).

- Propuesta Flujo del proceso de Reclutamiento de personal

Mostramos como propuesta, el siguiente flujo:

Gráfico 22: Flujo del proceso de reclutamiento de personal



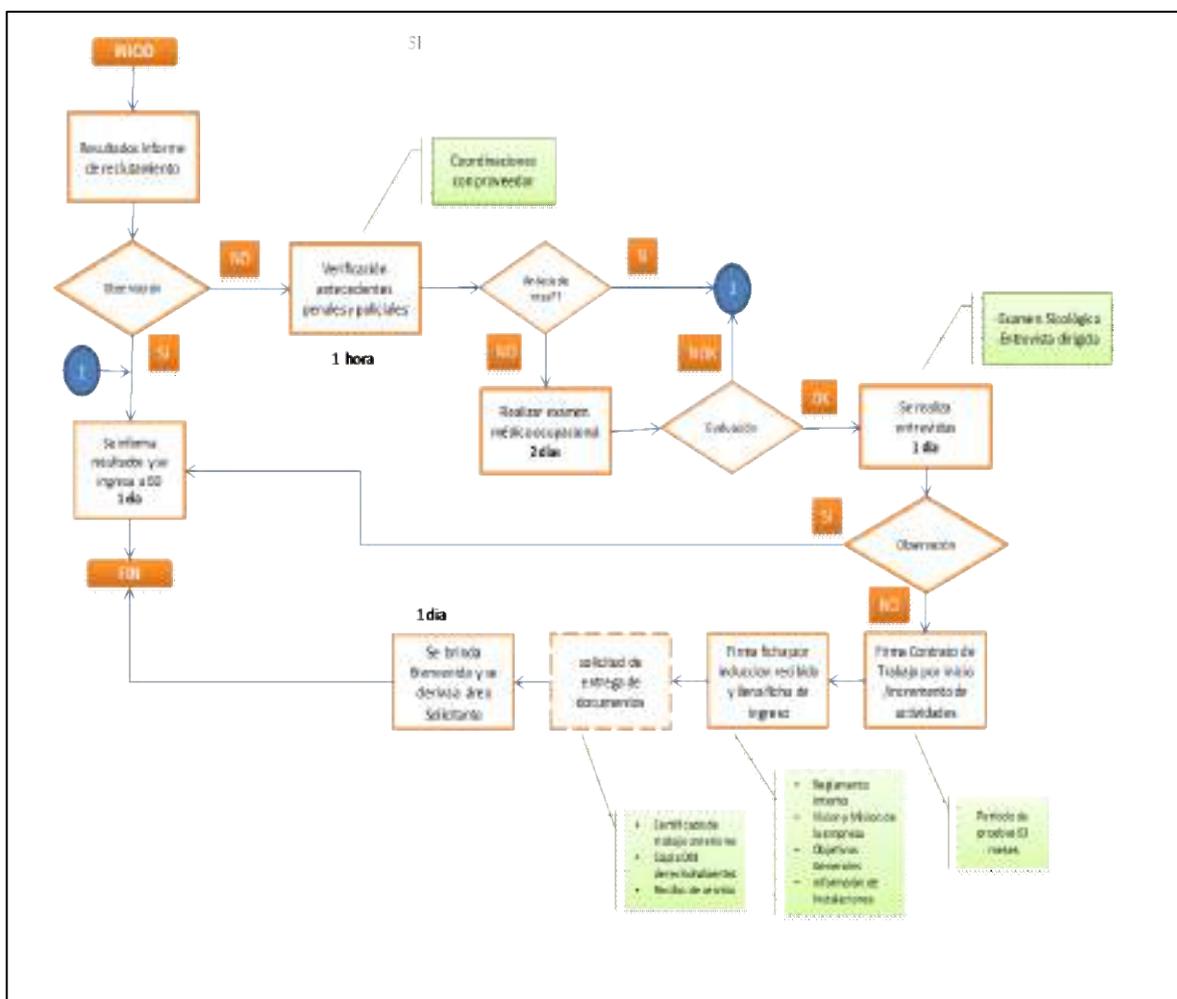
Elaboración propia

Como propuesta estamos incluyendo la convocatoria interna, si la vacante no se puede cubrir, se optará por la convocatoria externa. Recompensando, de esta manera, a los trabajadores por su desempeño anterior y motivándolos para seguir esforzándose con los objetivos de la organización.

- Propuesta de Flujo por el proceso de Selección de personal

Mostramos la siguiente propuesta para la selección de personal:

Gráfico 23: Flujo del proceso para Selección del personal



Elaboración propia

Para la selección por convocatoria externa, se propone contratar el servicio de un proveedor para evaluar los antecedentes de los postulantes, así como, el chequeo ocupacional antes de continuar con el proceso de selección a fin de evitar re procesos. Asimismo, se propone incluir la inducción con el involucramiento del área solicitante.

- Propuesta de la Encuesta de clima Laboral

Una vez implementado en parte las acciones que ayudarán a mejorar la motivación del personal, se requiere medir el nivel de satisfacción para detectar problemas, carencias con el fin de mejorar la satisfacción de los trabajadores.

- **Estrategia:** Contar con un buen clima laboral para mejorar la productividad, fidelizar a nuestros trabajadores y cumplir con los objetivos de la organización.
- **Meta:** Aplicar en el primer año, una encuesta de clima laboral. A partir del segundo año, implementar dos encuestas semestrales.
- **Alcance:** Implementar el primer año una encuesta impresa, donde se han agrupado en 08 dimensiones que analizan distintos aspectos:
  - > Liderazgo – Jefe directo
  - > Liderazgo – Gerencia
  - > Imagen / Orgullo
  - > Condiciones de Trabajo
  - > Trabajo diario
  - > Desarrollo
  - > Cliente
  - > Satisfacción General

Cada dimensión se compone de varias preguntas relacionadas. En total, hay 38, con un espacio para que los trabajadores registren sus comentarios u opiniones. Se debe considerar dar un plazo de una semana para contestar esta encuesta.

Posteriormente, la empresa hará público los resultados de esta encuesta mediante un Informe, que contendrá también un plan de mejoras sobre las oportunidades que hayan sido detectadas. Se sugiere considerar para el segundo año, digitalizar la encuesta, vía web.

A continuación, mostramos el formato de encuesta de Clima Laboral propuesto:

## Gráfico 24: Formato de encuesta Clima Laboral

## ENCUESTA CLIMA LABORAL

Por favor, indique el área a la cual pertenece: .....

Instrucciones:.....

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el signi fi cado de la escala mencionada.

— **Totalmente de acuerdo: 5 / De acuerdo :4 / Ni en acuerdo, ni en desacuerdo: 3 / En desacuerdo: 2 / Totalmente en desacuerdo: 1**

		1	2	3	4	5
D1	<b>LIDERAZGO - JEFE DIRECTO</b>					
P1	Mi jefe me explica claramente lo que se espera de mí en mi trabajo					
P2	Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar					
P3	Mi jefe nos ayuda encontrar soluciones a los problemas que nos surgen en el trabajo					
P4	Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)					
P5	Mi jefe reconoce explícitamente un trabajo bien hecho en nuestro equipo					
P6	Mi jefe me ayuda a comprender cómo la estrategia de la empresa se relaciona con mi trabajo					
P7	Mi jefe tiene en cuenta mis opiniones y sugerencias (las escucha y dialogamos sobre ellas)					
D2	<b>LIDERAZGO - GERENCIA</b>	1	2	3	4	5
P8	La Gerencia de mi empresa practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)					
P9	Tengo confianza en las decisiones que toma la Gerencia de mi empresa					
P10	La Gerencia de mi empresa nos explica clara y oportunamente las cuestiones importantes que nos conciernen					
P11	La Gerencia de mi empresa nos motiva para alcanzar los objetivos y la estrategia de la empresa					
P12	La Gerencia de mi empresa toma medidas para resolver los problemas que se identi fi can con esta encuesta					
P13	Considero que la Gerencia de mi empresa actúa como un solo equipo					
D3	<b>IMAGEN / ORGULLO</b>	1	2	3	4	5
P14	Recomiendo mi empresa como un buen lugar para trabajar a personas muy cercanas a mí (familiar, amigo, ...)					
P15	Me siento orgulloso de trabajar en Outsourcing Perú					
D4	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	1	2	3	4	5
P16	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.					
P17	Poseo suficiente espacio para trabajar.					
P18	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.					
P19	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.					
P20	La limpieza y aseo en general son buenos.					
P21	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
D5	<b>TRABAJO DIARIO</b>	1	2	3	4	5
P22	Mi trabajo me resulta interesante y motivador					
P23	Tengo los medios y recursos necesarios para realizar bien mi trabajo					
P24	Existe colaboración entre las personas de mi equipo de trabajo					
P25	Me es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que me relaciono.					
P26	En mi empresa se faci lita la conciliación de la vida laboral y personal					
P27	Cuando en mi empresa te incorporas a un equipo nuevo, las personas que lo componen te hacen sentir parte del equipo desde el primer día					
P28	Al ingresar, es proporcionada la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en el área					
P29	En mi empresa se nos anima a aportar ideas creativas e innovadoras para mejorar la forma en la que hacemos las cosas					
P30	Me siento tratado de forma justa en mi empresa					
P31	Me siento motivado para contribuir al éxito de mi empresa con mi trabajo y mi esfuerzo					
D6	<b>DESARROLLO</b>	1	2	3	4	5
P32	En mi empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional					
P33	Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades					
P34	Mi empresa me facilita la formación/capacitación y el entrenamiento necesario para desempeñar mi trabajo adecuadamente					
P35	Mi jefe apoya activamente mi desarrollo					
D7	<b>CLIENTE</b>	1	2	3	4	5
P36	En Outsourcong Perú SAC, satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes					
P37	En Outsourcing Perú SAC, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos					
D8	<b>SATISFACCION GENERAL</b>	1	2	3	4	5
P38	Globalmente estoy satisfecho de trabajar en Outsourcing Perú					

¡SU OPINIÓN ES VALIOSA!

Si desea agregar algún comentario u opinión, el siguiente espacio le servirá para tal propósito.

Elaboración propia

#### 4.4 Etapa IV: Control y seguimiento

- Control y seguimiento del modelo

Consiste en aplicar las medidas de control y seguimiento para conocer si el modelo propuesto está dando los resultados esperados, así como identificar cualquier deficiencia y aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

A continuación, mostramos los formatos o plantillas para llevar el control:

Tabla 6: Cronogramas de actividades por etapa para control y seguimiento

Etapa :						
Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	Status	Avance %	Observaciones

Elaboración propia

Tabla 7: Matriz de Indicadores para control y seguimiento

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad
Transformación <i>del</i> área de RRHH	Cumplimiento del plan de trabajo	a) % de avance de actividades	Semanal
Implementación de plan de: -Estrategias motivacionales e Incentivos - Capacitación - Desempeño Laboral		b) Cumplimiento de plazos	

Elaboración propia

Tabla 8: Matriz de acciones correctivas y preventivas

Detalle de Retroalimentación	Causa raíz	Acción correctiva	Acción preventiva	Responsable	Fecha implementación

Elaboración propia

## 4.5 Etapa V: Implementación del modelo

- Lineamientos

Para que el modelo se aplique exitosamente, es necesario:

- Que la organización cuente con una misión, visión y estrategias bien definidas
- Financiamiento y participación activa de la Alta Gerencia y de todos los miembros, comprometiéndose para asegurar el éxito.
- Contar con un grupo de personas encargado de la implementación del modelo., que sea activo, imparcial, abierto a nuevas ideas que provengan de cualquier área de la empresa.
- El proceso de la implementación del modelo debe ser comunicado a todos los involucrados para su conocimiento, así como, para obtener su colaboración y compromiso.

- Aprobación por los directivos de la empresa

- Se deberá presentar y exponer la propuesta del modelo a los directivos de la empresa con la finalidad de recibir la aprobación del modelo para su implementación.
- Los directivos revisarán la documentación y realizarán las observaciones, ajustes y/o recomendaciones necesarias.

- Comunicación del modelo

- Una vez aprobado el modelo, deberá informarse a todos los involucrados del nuevo modelo de gestión, donde se les mostrará los procesos, estrategias que harán mejorar la productividad, la calidad de trabajo y crecimiento de la empresa.

- Responsabilidades

- Para la implementación de este modelo es necesario contar con el apoyo de un Sponsor que lleve a cabo este proyecto, así como la conformación

de un comité que apoye en el proceso de desarrollo e implementación.

- Asimismo, tienen la responsabilidad de coordinar y mantener informados a los altos directivos de los avances y resultados a obtenerse y de tomar las medidas correctivas si existiera desviación.

- Creación de Comité de Gestión del Talento

- Objetivo General

- > Implementar el modelo de gestión del talento humano para fidelizar a los trabajadores de la empresa Outsourcing Perú SAC.

- Objetivos específicos

- > Elaborar informes sobre la herramienta de evaluación 180°.
- > Supervisar, coordinar y evaluar la implementación del plan de capacitación.
- > Supervisar, coordinar y evaluar los resultados obtenidos de la implementación del plan de incentivos y beneficios.
- > Supervisar, coordinar y evaluar la motivación de los trabajadores, a través de una encuesta de Clima laboral.

- Funciones y responsabilidades del comité:

Las funciones y responsabilidades del comité están alineadas al logro de las estrategias, a continuación, se presenta una propuesta sobre las responsabilidades del comité:

- Identificar problemas.
- Analizar problemas.
- Proponer soluciones.
- Retroalimentación constante.
- Facilitar la comunicación con la alta gerencia.
- Promover el trabajo en equipo y hacer público los resultados de estos.
- Influir y participar en los cambios de la organización.
- Revisar el avance de las metas y objetivos del modelo.

- Conformación del equipo, despliegue de los objetivos y reglas a tenerse en cuenta

El equipo se encontrará conformado por personal de RRHH (03 analistas), así como por personal calificado del área de Operaciones (04 supervisores y 02 trabajadores) que de acuerdo a su experiencia, conocimientos y actitud puedan desempeñar el rol a ser designado en este comité.

Este equipo debe conocer los objetivos y metas, las razones de la conformación del mismo y los resultados que se espera de este.

- Presupuesto para plan de capacitación y Cronograma del modelo
  - Selección del presupuesto para el plan de capacitación:

Para decidir la mejor opción presupuestal para capacitar al área de Operaciones, se realizó un comparativo entre dos universidades que brindan el Diplomado en Especialización de Logística teniendo en cuenta la malla curricular acorde a las necesidades del área. Asimismo, se propone brindar la capacitación a unos cuantos colaboradores, los de mejor desempeño, y estos realizarán posteriormente la capacitación en cascada al resto del personal de Operaciones.

Tabla 9: Comparativo Costos Diplomado Especialización Logística

	<b>Universidad Mayor de San Marcos</b>	<b>Pontificia Universidad Católica del Perú</b>
<b>Costo/ persona</b>	S/ 1,800.00	S/ 2, 695.00
<b>Costo/04 colaboradores</b>	S/. 7,200.00	S/. 10,780.00
<b>Duración</b>	5 meses	4.5 meses
<b>Horas / Sesiones</b>	20 sesiones	171 Horas

Elaboración propia

Habiéndose optado por el Diplomado en la Universidad Mayor San Marcos, debido al prestigio de la universidad, la calidad de su enseñanza y la cercanía a la empresa facilitando la movilidad de los trabajadores que seguirán este a los cursos en días laborables.

Asimismo, habiéndose levantado las necesidades del Plan de Capacitación se muestra el presupuesto total.

Gráfico 25: Presupuesto del Plan de Capacitación

Plan de Capacitación	Capacitación por :	Duración	Sesiones	Costos	Trabajadores	Total Costos	Comentarios
<b>Habilidades Directivas</b>							
Coaching y liderazgo como herramientas para la gestión moderna	Univ. Fed. Villarreal	01 mes	7	S/. 350.00	4	S/. 1,400.00	
Habilidades de Gerencia y Dirección	INACAP	6meses	72	S/. 720.00	3	S/. 2,160.00	
<b>Seguridad y salud del trabajo ( SST):</b>							
> Aplicación y uso de extintores.	Bomberos del Perú	2 horas	1	NA	123	NA	Asesoría gratuita
> Uso de equipos de protección personal ( EPP)	Proveedores de EPP	2 horas	1	NA	123	NA	Asesoría gratuita
> Salud ocupacional	Ministerio de Trabajo	8 horas	4	NA	123	NA	Asesoría gratuita
> Primeros auxilios	Bomberos del Perú	2 horas	1		123		Asesoría gratuita
<b>Calidad</b>							
Metodología de las 5 S's	Area de Recursos Humanos	2 horas	1	NA	123	NA	
<b>Diplomado en Especialización de Logística</b>							
Diplomado en Especialización de Logística	UMSM	5 meses	20	S/. 1,800.00	4	S/. 7,200.00	
Manejo y toma de inventarios. (*)	Formadores	03 horas	1	NA	30	NA	Capacitación en cascada
Registro de existencias y control de stock. (*)	Formadores	03 horas	1	NA	30	NA	Capacitación en cascada
Recepción de bienes e insumos. (*I)	Formadores	04 horas	1	NA	30	NA	Capacitación en cascada
Manejo de documentos de almacén (I*)	Formadores	03 horas	1	NA	119	NA	Capacitación en cascada
Distribución física (*)	Formadores	02 horas	1	NA	72	NA	Capacitación en cascada
<b>Estrategias Motivacionales</b>							
Dinámicas de relajación y manejo de estres	Coordinaciones con Hospitales de la zona	8 horas/ anual	8	NA	123	NA	Asesoría gratuita
Charlas sobre Salud	Coordinaciones con Hospitales de la zona	04 horas/ anual	1	NA	123	NA	Asesoría gratuita
Charlas sobre asesoría nutricional Equipo voluntario de brigadistas	Coordinaciones con Hospitales de la zona	04 horas/ anual	1	NA	123	NA	Asesoría gratuita
	INDECI	8 horas/ anual	4		15		Asesoría gratuita
<b>TOTAL COSTOS CAPACITACION</b>						<b>S/. 10,760.00</b>	
<b>RECURSOS PARA LAS CAPACITACIONES BRINDADAS EN EL MISMO LOCAL</b>							
2 SALAS PARA CAPACITACION	PROPIO					NA	
2PROYECTORES MANUALES	PROPIO					NA	
	03 millares hojas bond + costos impresión					S/. 320.00	
<b>TOTAL COSTOS RECURSOS</b>						<b>S/. 320.00</b>	
<b>TOTAL COSTOS</b>						<b>S/. 11,080.00</b>	

**Nota**

Se identificará a los colaboradores potenciales para recibir el curso de diplomado

Estos a su vez bajarán en cascada el curso recibido y coordinarán con el área de Recursos Humanos para la preparación del material y otros

Con las siguientes 03 capacitaciones en cascada se identificarán a aquellos colaboradores potenciales que ayuden con las siguientes capacitaciones a brindarse (\*) De acuerdo a las necesidades identificadas, se brindarán los cursos mapeados

Elaboración propia

Por lo cual, se requiere de un presupuesto de S/. 11,080.00 nuevos soles para implementar el plan de capacitaciones tanto para líderes como a nivel de colaboradores en el área de Operaciones.

- Cronograma de Actividades del modelo de retención:

Tabla 10: Cronograma de actividades del modelo

Macro actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Responsab
<b>Aprobación de propuesta de modelo de Gestión del talento</b>														
Presentación y aprobación de propuesta Modelo Gestión del Talento	■													RR HH
Comunicación y despliegue del modelo a la empresa	■													Alta Gerencia
<b>Reestructuración del área de RRHH</b>														
Redefinición de funciones, objetivos y metas en RRHH		■												RRHH
Reubicación del personal en RRHH		■												RRHH
Aprobación de nuevo proceso de selección de personal		■												RRHH
Implementación de nuevo proceso de selección de personal			■											RRHH
Creación de Comité de Gestión del Talento Humano			■											RRHH
Comunicación y despliegue al personal de la empresa		■	■											
<b>Diagnostico</b>														
Inventario de personal				■										RRHH
Análisis de Gap de competencias				■										RRHH
Clasificación por grupos					■									RRHH
Determinación de necesidades						■								RRHH
<b>Plan de Capacitación</b>														
Diseño del plan de capacitación						■	■							RRHH
Implementación de Capacitaciones								■	■	■	■	■	■	RRHH
Diseño de plan de formación en puesto de trabajo								■						RRHH
Implementación del plan de formación en puesto de trabajo								■	■	■	■	■	■	RRHH
Comunicación y despliegue al personal de la empresa								■						RRHH
<b>Plan de Retribuciones y estrategias motivacionales</b>														
Selección y aprobación de estrategias a implementarse				■										RRHH
Implementación de estrategias					■	■	■	■	■	■				RRHH
Comunicación y despliegue al personal de la empresa					■	■	■	■	■	■				RRHH
<b>Plan de desempeño laboral</b>														
Despliegue al personal de nuevo sistema de evaluación, proceso y criterios de evaluación									■					RRHH
Implementar proceso de evaluación										■	■			RRHH
Implementar herramienta 180°												■		RRHH
<b>Encuesta laboral</b>														
Despliegue al personal sobre encuesta , el proceso y atributos a evaluarse							■	■						RRHH
implementación de encuesta de satisfacción							■	■						RRHH
Informe con Resultados									■					RRHH
Publicación de encuesta										■				RRHH
Identificación de oportunidades de mejoras											■			RRHH
Preparación de plan de mejoras con áreas involucradas												■	■	RRHH
implementación de mejoras													■	RRHH

Elaboración propia

- Presupuesto para la implementación del modelo de retención

En relación con costos de rotación e inversión, se muestra la siguiente información.

Tabla 11: Presupuesto para implementación del modelo

Costos por Rotación de personal

<b>Año</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Proyección rotación anual</b>	150	150	80	50
<b>total Costos rotación</b>	S/. 203,000	S/. 203,000	S/. 108,267	S/. 67,667
<b>Ahorro en relación al año anterior</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 0</b>	<b>S/. 94,733</b>	<b>S/. 40,600</b>
<b>% Ahorro en relación a año anterior</b>			<b>47%</b>	<b>38%</b>

Inversión

<b>Año</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Cursos</b>			S/. 11,080	S/. 15,000
<b>Nuevo Personal en RRHH (3)</b>			S/. 66,000	
<b>total Inversión</b>			S/. 77,080	S/. 15,000

Costos Rotación e Inversión

<b>Costos Rotación + Inversión</b>	<b>S/. 203,000</b>	<b>S/. 203,000</b>	<b>S/. 185,347</b>	<b>S/. 82,667</b>
<b>Ahorro en relación al año anterior</b>			<b>S/. 17,653</b>	<b>S/. 102,680</b>
<b>% Ahorro en relación a año anterior</b>			<b>9%</b>	<b>55%</b>

Nota: Nuevos soles

Elaboración propia

Se muestra los costos de forma anual por rotación e inversión hasta el 2015, así como, los ahorros anuales en relación al año anterior. En el primer año de implementado el modelo, hay un ahorro del 47% en relación a los costos de rotación incurridos en 2012 y 2013.

Si totalizamos los ahorros del 2014 y 2015 en relación al 2013 o 2012, vemos que hay un ahorro significativo del 67%. Y, en relación al promedio de facturación anual, se muestran los costos de rotación e inversión en relación al promedio de ingresos de la empresa.

Tabla 12: Costos de rotación e inversión en relación al promedio de ingresos de la empresa.

Costos de rotación en relación con promedio de ingresos de la empresa:

Año	2012	2013	2014	2015
Promedio Ingresos	S/. 3,000,000	S/. 3,000,000	S/. 3,000,000	S/. 3,300,000
Costos Rotación	S/. 203,000	S/. 203,000	S/. 108,267	S/. 67,667
%	7%	7%	4%	2%

Nuevos soles

Inversión en relación a promedio de ingresos de la empresa:

Año	2012	2013	2014	2015
Promedio Ingresos	S/. 3,000,000	S/. 3,000,000	S/. 3,000,000	S/. 3,300,000
inversión	S/. 0	S/. 0	S/. 77,080	S/. 15,000
%	0%	0%	3%	0.5%

Nuevos soles

Elaboración propia

Se muestra como referencia, de forma anual, cuanto representa el total de costos por rotación e inversión en relación al promedio anual de facturación de la empresa. Siendo el impacto en costos de rotación de un 7% en relación a la facturación. Y en el caso de la inversión para la implementación del modelo de retención este representa el 3% de la facturación anual solo en el primer año, reduciéndose significativamente este al cabo del segundo año

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Por los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación, en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC se desprende las siguientes conclusiones:

- Se ha determinado que el promedio de permanencia de los trabajadores no excede el año y los puestos de trabajo que más inciden en la rotación es el de Asistente de almacén y el de Operador de Montacargas.
- Asimismo, a través de los resultados de la encuesta realizada se demuestra que el personal en su mayoría se encuentra insatisfecho trabajando en la empresa, con las condiciones salariales, las expectativas de los beneficios laborales, así como con la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Por tanto, bajo el estudio realizado se determina que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral.
- Se ha determinado los impactos que ocasiona la rotación en la empresa:
  - > **Impacto económico**, ascendiendo los costos a S/. 203,000 nuevos soles que al no estar presupuestados, la empresa debe hacer un desembolso no contemplado dentro de su estructura de gastos.
  - > **Impacto en la curva de aprendizaje**. En este periodo la empresa debe tolerar fallas en el trabajo del nuevo trabajador por razones de aprendizaje, situación que incide en sus finanzas.
  - > **Impacto en el servicio**. Si los puestos rotan mucho el impacto en los clientes es inminente.
- El estilo de liderazgo predominante en la empresa es un liderazgo autocrático, donde no se fomenta la iniciativa e involucramiento de los trabajadores, lo cual ocasiona un alto índice de ausentismo y rotación del personal; cuando es el buen liderazgo el que facilita el desarrollo de las personas a su cargo, fomenta el trabajo en equipo, la

iniciativa, las relaciones interpersonales, así como la generación de confianza y respeto mutuo.

- La motivación por parte de los líderes es fundamental. Si bien es cierto, la forma de motivación más efectiva son los incentivos económicos, no necesariamente es suficiente para retener a un trabajador. Para ello es necesario conocer las necesidades de los trabajadores para construir planes por perfiles, creando así un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.
- Para implementar exitosamente el modelo de retención propuesto, es necesario contar con una inversión de S/. 77,080 nuevos soles en el primer año y obtener una reducción de costos del 47% aproximadamente.
- Nuestro modelo de retención requiere invertir tiempo para conocer a las personas y crear el sentido de pertenencia que permita fidelizar a los más calificados, sin embargo, no nos garantiza que podremos retener a todos, porque finalmente la decisión dependerá de los trabajadores. La empresa sólo puede crear las condiciones adecuadas para que los trabajadores se sientan motivados según sus estilos, objetivos, inclinaciones, fortalezas y debilidades

## 5.2 Recomendaciones

Habiéndose identificado que los costos de rotación tienen un impacto en la facturación anual del 7%; se requiere implementar estrategias que ayuden a reducir estos costos. Asimismo, al identificarse las motivaciones de los trabajadores, donde no es posible implementar incrementos salariales, por política de la empresa y no necesariamente siendo suficiente para retener a un trabajador; se propone:

- Implementar prácticas orientadas a desarrollar el compromiso del trabajador con la organización, a través de las siguientes estrategias de nuestro modelo de gestión para la retención:
  - > Mejoras en el proceso de Reclutamiento y Selección,
  - > Plan de capacitación,
  - > Evaluación de Desempeño de 180° (jefes y pares),
  - > Plan de estrategias motivacionales.

Todas estas pretenden satisfacer las necesidades personales de los trabajadores; sea mediante la formación, oportunidad de crecimiento o el reconocimiento por el trabajo bien realizado, entre otros.

Consideramos que estas estrategias ayudarán al incremento de la productividad interna, así como a evitar la pérdida de clientes por la entrega a tiempo y con calidad del servicio y permitiendo ser competitivos en costos.

- Los altos directivos de la empresa deben aprobar, adoptar y promover el despliegue de este modelo de gestión de retención en toda la empresa para lograr el éxito de esta propuesta. Deben involucrarse lo suficiente en la definición de la estrategia del modelo de gestión del talento.
- Asimismo, para la aplicación exitosa de la propuesta de este modelo, es imprescindible que el área de Recursos Humanos realice una reestructuración organizativa, así como, la creación de un Comité de Gestión del Talento que lo soporte para implementar este modelo.
- Se recomienda gestionar un modelo de comunicación para gestionar este cambio organizacional en la empresa con la finalidad de minimizar la resistencia al cambio.

- Los líderes deben desarrollar y/o potenciar sus habilidades directivas con la finalidad de obtener mejores resultados en la organización y retener el talento. La empresa debe tener líderes preparados para gestionar a sus equipos. Por lo tanto, los líderes deben tener un gran interés en sus trabajadores; para ello deberán desarrollar competencias de comunicación efectiva, empatía y compromiso considerando las necesidades e intereses de los miembros de la organización.
- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.
- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, como Recurso Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.
- Es necesario, para la aplicación exitosa de la evaluación de desempeño, entrenar a los evaluadores en la herramienta y metodología a utilizar para evitar criterios subjetivos o errores, entre otros.
- Se sugiere aplicar una encuesta anual, con la finalidad de que cada área revise permanentemente, si el plan motivacional propuesto, debe ampliarse y/o modificarse en base a las necesidades y expectativas de cada trabajador y alinearlas a los objetivos estratégicos de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. (1965). *Desigualdad en el intercambio social*. Berkowitz.
- Agüera, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso social*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alles, M. (2007). *Selección por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. Granica.
- Barquero, A. (2005). *Administración de recursos humanos, II parte*.  
<https://editorial.uned.ac.cr/book/U01145>
- Byars, Ll. y Rue, L. (1994). *Gestión de recursos humanos*. Irwin.
- Calderón, G. (2007). *Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas*. <http://www.bdigital.unal.edu.co/5070/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da. Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. McGraw – Hill.
- Cuesta, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Academia.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y Productividad Organizacional*. Legis Editores S.A.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos - Enfoque Latinoamericano*. Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11va. Edición. Pearson Educación.
- Escuela Europea de la Excelencia (2015). *Los 10 estilos de liderazgo más utilizados*.  
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>
- Fernandez, J. (2006). *Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Pearson Educación S. A.
- Hersey P., Blanchard, K. y Dewey, J. (2000). *Administración del comportamiento organizacional, diagnostico situacional*. 7ma. Edición. Printice Hall.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. 4ta. Ed. BHH Ltda.
- Hughes, R., Guinnett, R. y Gordon, J. (2007). *Liderazgo*. 5ta. Ed. McGraw-Hill.
- Koontz, H. y O'Donnell C. (2013). *Principios de Administración Moderna*. McGraw-Hill.

- Kupperschmidt, B. (1998). Understanding generation X employees. *Journal of Nursing Administration*, 28(12).
- Locke, E. y Latham, G. (1985). *The application of goal setting to sports*.  
[https://www.researchgate.net/publication/232501090\\_A\\_Theory\\_of\\_Goal\\_Setting\\_Task\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance)
- Maslow, A.(1991). *Motivación y Personalidad*. Díaz de Santos SA.
- Mc Clellan, D.(1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.
- Mc Gregor, D.(2006). *El Lado Humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H.(1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel.
- Ortega, M. (2016). *Centennials la nueva generación que pone un pie en las empresas*.  
<https://www.ambito.com/edicion-impres/centennials-la-nueva-generacion-que-pone-un-pie-las-empresas-n3956642>
- Outsourcing Perú S.A.C. (2012). *Nosotros*. <http://www.xlog.pe>
- PWC (2011). *Millennials en el trabajo. Remodelando el lugar de trabajo*.  
<https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-millennials-at-work.pdf>
- Robbins, & Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15ª.Ed. Pearson.
- Rodríguez, M. (1988). *Motivación al Trabajo*. Manual moderno.
- Senge, P. (2007). *La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Gránica.
- Smola, K. y Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4).
- Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A.
- Stoner, J., Freeman, R. y Guilbert. D.(1984). *Administración*. 6ta. Ed. Pearson/Prentice Hall.

**ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

Pregunta	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<b>Pregunta General:</b> ¿De qué forma un modelo de gestión para la retención del Talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC impactará en la disminución de la rotación del personal?	<b>Objetivo General:</b> Establecer una propuesta de mejora de Retención en la Gestión del Talento para disminuir la rotación del personal en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC	<b>Hipótesis General:</b> La aplicación de un modelo de gestión de retención del talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC, influirá en la reducción de la rotación e incrementará la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores.	> Satisfacción en el trabajo: Actitud del trabajador frente a su trabajo.	
<b>Preguntas específicas</b>	<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	> Beneficios laborales para el trabajador: Formas de compensación que se ofrecen a los empleados. > Trato a los trabajadores: Actitud de los líderes hacia los trabajadores.	Alcance de la investigación: Descriptivo. Enfoque de la investigación: Cualitativo.
¿Cuál es la situación actual de los trabajadores en la empresa Outsourcing Perú SAC?	Analizar la situación actual de los trabajadores de la empresa Outsourcing Perú SAC para identificar como la motivación y la satisfacción laboral afecta la rotación del personal.	El alto índice de rotación en la empresa se genera por la poca motivación laboral de los trabajadores	> Conciliación entre trabajo y la vida familiar: Formas de facilitar la vida laboral y personal.	Diseño de la investigación: No experimental.
¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa Outsourcing Perú SAC?	Medir el nivel de satisfacción de los trabajadores del área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú S.A.C.	El alto índice de rotación en la empresa se genera por la insatisfacción laboral de los trabajadores.		
¿Es posible aplicar un modelo de gestión para la retención del talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC?	Proponer un modelo de gestión para la retención del talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú S.A.C.	La identificación de las causas principales del alto índice de rotación y las necesidades motivacionales de los trabajadores permitirá la elaboración de un plan de gestión de retención del talento en el área de Operaciones de la empresa Outsourcing Perú SAC		

Elaboración propia

## Perfil de puesto actual en área de Operaciones

### Anexo 2: Perfil de puesto actual Jefe de Operaciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		CODIGO:	
		VERSION:	
		FECHA:	
		PAGINA:	
<b>JEFE DE OPERACIONES</b>			
UNIDAD DE TRABAJO :	CENTRO DE DISTRIBUCION LIMA - CALLAO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO :	JEFE DE OPERACIONES		
RAMA DE CARGO :			
TIPO DE FUNCIONES :	OPERACIONES ( X ) ADMINISTRATIVAS ( X )		
PUESTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO :	GERENTE GENERAL		
SUBORDINADOS QUE LE REPORTAN :	AREA DE OPERACIONES		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>			
Supervisar y gestionar el area de operaciones.			
<b>DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
1	Supervisar la ejecución de los procesos operativos y administrativos (despachos e ingresos, facturación, etc.) del centro de distribución.		
2	Coordinar con los clientes externos e internos proyecciones de tareas operativas mayores al planeamiento regular.		
3	Generación de reportes e indicadores de gestión KPIs.		
4	Evaluación de desempeño del personal.		
5	Supervisar y planificar los Inventarios Generales y cíclicos, controlando los niveles deseados por la empresa.		
6	Control de las Mermas generadas en la operación, comunicación directa en caso de siniestros.		
7	Solicitar cotizaciones a los proveedor de la empresa para servicios a fines.		
8	Planificación del tareas operativas de las cuentas bajo cargo.		
9	Responsable de atender cualquier incidente o accidente dentro del Centro de distribución.		
10	Supervisar el correcto uso de los recursos del Centro de distribución y costos asignados por cuentas.		
11	Verificar el cumplimiento de las normas (políticas y procedimientos) por parte del personal del almacén y velar por el mismo.		
12	Velar por el uso de los implementos de seguridad EPPS en las instalaciones de la empresa.		
<b>IV. FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
1	Soporte logístico al ingreso nuevos clientes, evaluación de áreas M2, recursos, personal y puestos para la operación.		
2	Entrenamiento a supervisores en diferentes áreas de la empresa.		
3	Controlar las horas extras generadas por turno y las compensaciones de jornal.		
4	Entrevistar al personal operativo postulantes a puestos a fines.		
5			
<b>V. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO.</b>			
TIPO DE RELACIÓN :	INTERNO		
CLIENTE INTERNO	Dentro de la empresa es proveedor de SAC, Compras, Capital humano y con Asistente de Almacén.		
CLIENTE EXTERNO : NO			
<b>VI. ASPECTOS RELEVANTES DEL PUESTO RESPONSABILIDAD Y/O NIVEL DE DECISION</b>			
Explicar brevemente la elección de los aspectos :			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Análisis oportunos de las diferencias.</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Sugerir en la forma de almacenaje para que los inventarios sean más sencillos.</div>	
<b>VII. LINEA DE CARRERA EN LA ORGANIZACIÓN</b>			
Dentro del área :			
En Otra área :	NO APLICA		

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>																			
<b>I. PUESTO / CARGO DE TRABAJO :</b> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">JEFE DE OPERACIONES</span> </div>																			
<b>NIVEL DE ESTUDIOS :</b> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">Superior</span> </div>																			
<b>ÁREAS DE CONOCIMIENTO:</b> (Identificar carreras o áreas de conocimiento requeridas para la ocupación del puesto.) <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> <b>Tener estudios en Ingeniería Industrial o carreras a fines.</b> </div>																			
<b>III. EXPERIENCIA LABORAL :</b> <b>MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">3</span> </div>																			
<b>IV. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS :</b>  <div style="margin-top: 10px;"> <p><i>En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene los siguientes espacios:</i></p> <p><b>DISPONIBILIDAD PARA CAMBIO DE LOCAL:</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px; display: inline-block; margin-left: 100px;">OFICINA</span></p> <p><b>HORARIO DE TRABAJO :</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px; display: inline-block; margin-left: 100px;">ESTIPULADO POR LA EMPRESA</span></p> <p><b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b> (AMBIENTALES, TEMPERATURA, RUIDO, ESPACIO) <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px; display: inline-block; margin-left: 100px;">LAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS TAREAS ASIGANDAS.</span></p> <p><b>ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS:</b> ACCIÓN, ATRIBUTO O ELEMENTO DE LA TAREA, EQUIPO O AMBIENTE DE TRABAJO, O UNA COMBINACIÓN DE LOS ANTERIORES, QUE DETERMINA UN AUMENTO EN LA PROBABILIDAD DE DESARROLLAR ALGUNA ENFERMEDAD O LESIÓN. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 20px; display: inline-block; margin-left: 100px;">NINGUNA</span></p> </div>																			
<b>V. MANEJO DE RECURSOS:</b>  <div style="margin-top: 10px;"> <p><b>Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina:</b></p> <p>Tiene personal a su cargo : <span style="margin-left: 20px;">SI ( X )</span> <span style="margin-left: 20px;">NO ( )</span></p> <p>Cuántas personas (a su cargo) : <span style="margin-left: 20px;">130</span></p> <p>El colaborador (a) maneja información clasificada : <span style="margin-left: 20px;">SI ( X )</span> <span style="margin-left: 20px;">NO ( )</span></p> <p>Equipo asignado al colaborador (a):</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center; background-color: #cccccc;">DE SEGURIDAD PERSONAL</th> <th style="width: 50%; text-align: center; background-color: #cccccc;">DE TRABAJO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top; padding: 5px;">                     Casco Lentes Guantes Botas Uniforme Arnés Vehículo de Transporte Otros                 </td> <td style="vertical-align: top; padding: 5px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; padding: 2px;">Computadora Fija</td><td style="width: 50%; text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Impresora</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Radio de comunicación</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Herramientas</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Telefono fijo</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Otros</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;"></td></tr> </table> </td> </tr> </tbody> </table> </div>				DE SEGURIDAD PERSONAL	DE TRABAJO	Casco Lentes Guantes Botas Uniforme Arnés Vehículo de Transporte Otros	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; padding: 2px;">Computadora Fija</td><td style="width: 50%; text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Impresora</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Radio de comunicación</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Herramientas</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Telefono fijo</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Otros</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;"></td></tr> </table>	Computadora Fija	X	Impresora	X	Radio de comunicación	X	Herramientas	X	Telefono fijo	X	Otros	
DE SEGURIDAD PERSONAL	DE TRABAJO																		
Casco Lentes Guantes Botas Uniforme Arnés Vehículo de Transporte Otros	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 50%; padding: 2px;">Computadora Fija</td><td style="width: 50%; text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Impresora</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Radio de comunicación</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Herramientas</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Telefono fijo</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Otros</td><td style="text-align: center; border: 1px solid black;"></td></tr> </table>	Computadora Fija	X	Impresora	X	Radio de comunicación	X	Herramientas	X	Telefono fijo	X	Otros							
Computadora Fija	X																		
Impresora	X																		
Radio de comunicación	X																		
Herramientas	X																		
Telefono fijo	X																		
Otros																			
<b>OBSERVACIONES</b>		No tiene																	
Revisado por	Fecha de Revisión	Aprobado por	Fecha de Aprobación																

## Perfil de puesto actual en área de Operaciones

### Anexo 3: Perfil de puesto actual Supervisor del Centro de Operaciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		CODIGO:
		VERSION:
		FECHA:
		PAGINA:
<b>SUPERVISOR DE CENTRO DE OPERACIONES CD</b>		CENTRO DE DISTRIBUCION LIMA - CALLAO
UNIDAD DE TRABAJO :	CENTRO DE DISTRIBUCION LIMA - CALLAO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO :	OPERACIONES CD	
RAMA DE CARGO :		
TIPO DE FUNCIONES :	OPERACIONES ( X )	ADMINISTRATIVAS ( )
PUESTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO :	SUPERVISOR DE CENTRO DE DISTRIBUCION	
SUBORDINADOS QUE LE REPORTAN :	ASISTENTE DE ALMACEN/OPERADORES DE MONTACARGA/OPERADORES DE SISTEMA	
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO:</b> Asegurar que los recursos se distribuyan adecuadamente para que se cumplan las tareas eficientemente.		
<b>DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
1	Cumplimiento de las normas de calidad dentro del almacén (BPA).	
2	Tener comunicación con su personal, para que pueda captar y transmitir todo tipo de incidencias que sucedan con los trabajadores.	
3	Hacer cumplir las normas de la empresa a los trabajadores.	
4	Asignar a la cuenta nexa lubricantes	
5	Llevar el manejo de los Recursos Humanos adecuadamente.	
6	Reportar con indicadores de gestión.	
<b>IV. FUNCIONES SECUNDARIAS</b>		
1	Asegurar el cumplimiento de todas las órdenes de servicio de los clientes.	
2	Distribución de la información eficientemente de los requerimientos dados por el cliente.	
3	Armar los consolidados de la mercadería de despacho.	
4	Se requiere pasar por exámenes médicos por cumplimiento de normas de la empresa.	
5	Seguir las políticas de la empresa	
6		
<b>V. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO.</b>		
TIPO DE RELACIÓN :	<b>INTERNO</b>	
<b>CLIENTE INTERNO</b>		
Se relaciona con el supervisor de operaciones y Gerente de Sede.		
<b>CLIENTE EXTERNO</b>		
Contacto con el cliente.		
<b>VI. ASPECTOS RELEVANTES DEL PUESTO RESPONSABILIDAD Y/O NIVEL DE DECISION</b>		
Explicar brevemente la elección de los aspectos :		
<input type="text" value="Manejo óptimo del recurso humano."/>	<input type="text" value="Las propias de su cargo."/>	
<input type="text" value="Presentación de indicadores de Gestión."/>	<input type="text"/>	
<b>VII. LINEA DE CARRERA EN LA ORGANIZACIÓN</b>		
Dentro del área :	GERENTE DE CENTRO DE DISTRIBUCION	
En Otra área :		

PERFIL DEL PUESTO			
I. PUESTO / CARGO DE TRABAJO :			
SUPERVISOR DE OPERACIONES			
II. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
NIVEL DE ESTUDIOS :			
SUPERIOR			
Tener estudios en Ingeniería Industrial o carreras a fines.			
III. EXPERIENCIA LABORAL :			
MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA:			
3			
Haber trabajado 3 años como mínimo en puestos similares.			
IV. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS :			
<i>En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene los siguientes espacios:</i>			
DISPONIBILIDAD PARA CAMBIO DE LOCAL:	OFICINA		
HORARIO DE TRABAJO :	ESTIPULADO POR LA EMPRESA		
CONDICIONES DE TRABAJO: (AMBIENTALES, TEMPERATURA, RUIDO, ESPACIO)	LAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS TAREAS ASIGANDAS.		
ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: ACCIÓN, ATRIBUTO O ELEMENTO DE LA TAREA, EQUIPO O AMBIENTE DE TRABAJO, O UNA COMBINACIÓN DE LOS ANTERIORES, QUE DETERMINA UN AUMENTO EN LA PROBABILIDAD DE DESARROLLAR ALGUNA ENFERMEDAD O LESIÓN.	NINGUNA		
V. MANEJO DE RECURSOS:			
Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina:			
Tiene personal a su cargo :	SI ( X )	NO ( )	
Cuántas personas (a su cargo) :	4		
El colaborador (a) maneja información clasificada :	SI ( )	NO ( X )	
Equipo asignado al colaborador (a):			
DE SEGURIDAD PERSONAL		DE TRABAJO	
Casco	<input type="checkbox"/>	Computadora Fija	<input checked="" type="checkbox"/>
Lentes	<input type="checkbox"/>	Impresora	<input checked="" type="checkbox"/>
Guantes	<input type="checkbox"/>	Radio de comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>
Botas	<input type="checkbox"/>	Herramientas	<input checked="" type="checkbox"/>
Uniforme	<input checked="" type="checkbox"/>	Telefono fijo	<input checked="" type="checkbox"/>
Arnés	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Vehículo de Transporte	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>		
<b>OBSERVACIONES</b>			
Revisado por	Fecha de Revisión	Aprobado por	Fecha de Aprobación

## Perfil de puesto actual en el área de Operaciones

### Anexo 4: Perfil de puesto actual Asistente de almacén

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		CODIGO:	
		VERSION:	
		FECHA:	
		PAGINA:	
<b>ASISTENTE DE ALMACEN</b>		ALMACEN-CALLAO	
UNIDAD DE TRABAJO :	CENTRO DE DISTRIBUCION		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO :	ASISTENTE DE ALMACEN		
RAMA DE CARGO :			
TIPO DE FUNCIONES :	OPERACIONES ( X ) ADMINISTRATIVAS ( )		
PUESTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO :	SUPERVISOR DE OPERACIONES		
SUBORDINADOS QUE LE REPORTAN :	NINGUNO		
II. OBJETIVOS DEL PUESTO: Realizar el trabajo designado de manera responsable, coordinado con el Supervisor para el buen funcionamiento del area.			
<b>DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
1	Realizar Picking masivo y picking al detalle.		
2	Revisar los movimientos internos de mercadería dentro del almacén.		
3	Colaborar en la toma de inventarios.		
4	Colaborar con la limpieza del almacén.		
5	Inspecciones dentro del almacén.		
6	Evidenciar los casos que requieran un cambio en los problemas de almacenaje de la carga.		
7	Cumplir con las normas de calidad estipuladas.		
8	Separar los bultos defectuosos durante el almacenaje.		
9	Tiene funciones de empaqueo de productos para el despacho, almacenaje y embalaje.		
10	Registrar transacciones en el sistema a través del terminal portátil.		
IV. FUNCIONES SECUNDARIAS FUNCIONES DEL CONTROLADOR DE RAMPA			
1	Inspeccionar que la mercancía deba de llegar en buenas condiciones y con su respectivo presinto de seguridad.		
2	Verificar los presintos de seguridad cuando lleguen en contenedores.		
3	Separar los bultos (mercancía que este defectuosa) que estan inventariados y especificar en sus guias de ingreso la		
4	Verificar en la Tarja de inventarios que la mercancía llegue entera y sea la real.		
5	Armar consolidados de cada camion; ademas hacer las guias de transportistas y las guias de remision del cliente.		
6	Observar según planificación (Lote, ) los pedidos.		
7	Ingresar la información al sistema.		
<b>V. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO.</b>			
TIPO DE RELACIÓN :	CLIENTE INTERNO		
Se relaciona con: operarios de montacarga, elevadorista			
VI. ASPECTOS RELEVANTES DEL PUESTO RESPONSABILIDAD Y/O NIVEL DE DECISION			
Explicar brevemente la elección de los aspectos :			
ORDEN Y LIMPIEZA			
<b>VII. LINEA DE CARRERA EN LA ORGANIZACIÓN</b>			
Dentro del área :	CONTROLADOR DE RAMPA ANALISTA DE INVENTARIO		
En Otra área :			

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>																																				
<b>I. PUESTO / CARGO DE TRABAJO :</b> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">ASISTENTE DE ALMACEN</span>																																				
<b>II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b> Realizar el trabajo designado de manera responsable, coordinado con el Supervisor para el buen funcionamiento del ESTUDIOS : <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">NIVEL DE TECNICA</span>																																				
<b>III. EXPERIENCIA LABORAL :</b> MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA: <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">2</span>																																				
DOS AÑOS EN ALMACEN																																				
<b>IV. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS :</b>  <i>En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene los siguientes espacios:</i>  DISPONIBILIDAD PARA CAMBIO DE LOCAL: <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">CALLAO/ LIMA</span>  HORARIO DE TRABAJO : <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">ESTIPULADO POR LA EMPRESA</span>  CONDICIONES DE TRABAJO: (AMBIENTALES, TEMPERATURA, RUIDO, <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 20px;">NO PRESENTAR PROBLEMAS AUDITIVOS NI DE VISION</span>  ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: ACCIÓN, ATRIBUTO O ELEMENTO DE LA TAREA, EQUIPO O AMBIENTE DE TRABAJO, O UNA COMBINACIÓN DE LOS ANTERIORES, QUE DETERMINA UN AUMENTO EN LA PROBABILIDAD DE DESARROLLAR ALGUNA ENFERMEDAD O LESIÓN. <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 20px;"></span>																																				
<b>V. MANEJO DE RECURSOS:</b>  Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina:  Tiene personal a su cargo : <span style="margin-left: 20px;">SI ( )</span> <span style="margin-left: 20px;">NO ( X )</span>  Cuantas personas (a su cargo) :  El colaborador (a) maneja información clasificada : <span style="margin-left: 20px;">SI ( )</span> <span style="margin-left: 20px;">NO ( X )</span>  Equipo asignado al colaborador (a): <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 25%; text-align: center; background-color: #cccccc;">DE SEGURIDAD PERSONAL</th> <th style="width: 25%; text-align: center; background-color: #cccccc;">DE TRABAJO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casco</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td> <td>Computadora Fija <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</span></td> </tr> <tr> <td>Lentes</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td> <td>Impresora <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</span></td> </tr> <tr> <td>Guantes</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td> <td>Radio de comunicación <span style="text-align: center; border: 1px solid black;"></span></td> </tr> <tr> <td>Chaleco</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td> <td>Herramientas <span style="text-align: center; border: 1px solid black;"></span></td> </tr> <tr> <td>Botas</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td> <td>Telefono fijo <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</span></td> </tr> <tr> <td>Polo</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td> <td>Otros <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">TERMINAL PO</span></td> </tr> <tr> <td>Pantalón</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Arnés</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vehículo de Transporte</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					DE SEGURIDAD PERSONAL	DE TRABAJO	Casco	X	Computadora Fija <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</span>	Lentes	X	Impresora <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</span>	Guantes	X	Radio de comunicación <span style="text-align: center; border: 1px solid black;"></span>	Chaleco	X	Herramientas <span style="text-align: center; border: 1px solid black;"></span>	Botas	X	Telefono fijo <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</span>	Polo	X	Otros <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">TERMINAL PO</span>	Pantalón	X		Arnés			Vehículo de Transporte			Otros		
	DE SEGURIDAD PERSONAL	DE TRABAJO																																		
Casco	X	Computadora Fija <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</span>																																		
Lentes	X	Impresora <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</span>																																		
Guantes	X	Radio de comunicación <span style="text-align: center; border: 1px solid black;"></span>																																		
Chaleco	X	Herramientas <span style="text-align: center; border: 1px solid black;"></span>																																		
Botas	X	Telefono fijo <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">X</span>																																		
Polo	X	Otros <span style="text-align: center; border: 1px solid black;">TERMINAL PO</span>																																		
Pantalón	X																																			
Arnés																																				
Vehículo de Transporte																																				
Otros																																				
<b>VI. COMPETENCIAS DEL PUESTO :</b>																																				
<b>OBSERVACIONES</b>																																				
Revisado por	Fecha de Revisión	Aprobado por	Fecha de Aprobación																																	

## Perfil del puesto actual en el área de Operaciones

### Anexo 5: Perfil de puesto actual Operador de Montacarga

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		CODIGO:
		VERSION:
		FECHA :
		PAGINA:
<b>OPERADOR DE MONTACARGA</b>		CENTRO DE DISTRIBUCION LIMA - CALLAO
UNIDAD DE TRABAJO :	CENTRO DE DISTRIBUCION LIMA - CALLAO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO :	OPERADOR DE MONTACARGAS	
RAMA DE CARGO :		
TIPO DE FUNCIONES :	OPERACIONES ( X ) ADMINISTRATIVAS ( )	
PUESTO DEL SUPERIOR JERÁRQUICO :		
SUBORDINADOS QUE LE REPORTAN :		
<b>II. OBJETIVOS DEL PUESTO:</b>		
Manipuleo eficiente de mercancía y cuidado de la máquina que se le ha asignado.		
<b>DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>		
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
1	Hacer el llenado eficiente los checklis o los cuadros de control que se maneja al momento del relevo.	
2	Ser responsable del equipo asignado.	
3	Uso correcto y adecuado l equipo.	
4	Cumplimiento con las normas de seguridad establecidas por la empresa.	
5	Cuidado de la mercancía que manipulea.	
6	Reportar cualquier condición substándar con las políticas de calidad de la compañía.	
7	Seguridad industrial.	
8	Cumplir con las normas de tránsito establecidos.	
9	Colaborar las cargas y descargas de la mercadería en el despacho.	
<b>IV. FUNCIONES SECUNDARIAS</b>		
1	Tener orden y limpieza en el almacén.	
2	Apoyar durante la toma de inventarios.	
3	Realizar transacciones en el sistema.	
4	Se requiere pasar por exámenes médicos por cumplimiento de normas de la empresa.	
<b>V. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO.</b>		
TIPO DE RELACIÓN :	INTERNO	
<b>CLIENTE INTERNO :</b>		
Se relaciona con el controlador de rampa y supervisor de operaciones.		
<b>CLIENTE EXTERNO :</b> NO TIENE		
<b>VI. ASPECTOS RELEVANTES DEL PUESTO RESPONSABILIDAD Y/O NIVEL DE DECISION</b>		
Explicar brevemente la elección de los aspectos :		
<input type="text"/>	<input type="text" value="Las propias de su cargo."/>	
<b>VII. LINEA DE CARRERA EN LA ORGANIZACIÓN</b>		
Dentro del área :	OPERADOR DE MONTACARGA, OPERADOR DE ELEVADOR	
En Otra área :	NO APLICA	

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
I. PUESTO / CARGO DE TRABAJO :			
<input style="width: 100%;" type="text" value="OPERADOR DE MONTACARGA"/>			
NIVEL DE ESTUDIOS :			
<input style="width: 100%;" type="text" value="TECNICO"/>			
Tener licencia de conducir.			
III. EXPERIENCIA LABORAL :			
MÍNIMO DE AÑOS DE EXPERIENCIA:		<input style="width: 100%;" type="text"/>	
IV. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS :			
<i>En caso de que el puesto requiera condiciones especiales de trabajo llene los siguientes espacios:</i>			
DISPONIBILIDAD PARA CAMBIO DE LOCAL:	<input style="width: 100%;" type="text" value="LIMA - CALLAO"/>		
HORARIO DE TRABAJO :	<input style="width: 100%;" type="text" value="ESTIPULADO POR LA EMPRESA"/>		
CONDICIONES DE TRABAJO: <small>(AMBIENTALES, TEMPERATURA, RUIDO, ESPACIO)</small>	<input style="width: 100%;" type="text" value="LAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS TAREAS ASIGANDAS."/>		
ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS: ACCIÓN, ATRIBUTO O ELEMENTO DE LA TAREA, EQUIPO O AMBIENTE DE TRABAJO, O UNA COMBINACIÓN DE LOS ANTERIORES, QUE DETERMINA UN AUMENTO EN LA PROBABILIDAD DE DESARROLLAR ALGUNA ENFERMEDAD O LESIÓN.	<input style="width: 100%;" type="text" value="NINGUNA"/>		
V. MANEJO DE RECURSOS:			
Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina:			
Tiene personal a su cargo :	SI ( )	NO ( X )	
Cuantas personas (a su cargo) :	0		
El colaborador (a) maneja información clasificada :	SI ( )	NO ( )	
Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>		<b>DE TRABAJO</b>	
Casco	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Computadora Fija	<input style="width: 100%;" type="text" value="X"/>
Lentes	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Impresora	<input style="width: 100%;" type="text" value="X"/>
Guantes	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Radio de comunicación	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Botas	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Herramientas	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Uniforme	<input style="width: 100%;" type="text" value="X"/>	Telefono fijo	<input style="width: 100%;" type="text" value="X"/>
Arnés	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Otros	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Vehículo de Transporte	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Otros	<input style="width: 100%;" type="text" value="maquina asignada"/>		
<b>OBSERVACIONES</b>			
Revisado por	Fecha de Revisión	Aprobado por	Fecha de Aprobación

## Propuesta del perfil del puesto para el área de Operaciones

### Anexo 6: Propuesta del Perfil de puesto Jefe de Operaciones

JEFE DE OPERACIONES			
MANUAL DE FUNCIONES			
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
1.1 Nombre del Puesto : Jefe de Operaciones			
1.2 Unidad de Trabajo : Operaciones			
1.3 Tipo de funciones : Operaciones ( X ) Administrativas ( )			
1.4 Superior Jerárquico : Gerente General			
1.5 Subordinado que le reporta : 149			
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Supervisar y gestionar el área de operaciones.			
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a manejo del área de operaciones			
Establecer los procedimientos adecuados para el control de la documentación necesaria y suficiente para la emisión y expedición de títulos valores, Comprobantes de Recepción y Órdenes de Retiro.			
Velar por el cumplimiento de las disposiciones normativas dictadas por los organismos supervisores.			
Dictar las medidas que regulen el buen manejo de los Almacenes Propios y de Campo en Lima y Callao			
Supervisar el cumplimiento de las normas de calidad.			
Tramitar la documentación relacionada con la constitución de los almacenes de campo.			
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
Colaborar con otras áreas en la difusión de las actividades de la empresa entre los usuarios de los servicios, las entidades financieras, y el personal de la empresa.			
Participar en forma activa en las reuniones de Comité u otras, aportando ideas y soluciones.			
Otras funciones que le asigne el Gerente General.			
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>			
<b>CLIENTE INTERNO</b>			
Mantiene coordinación con : Todas las áreas			
<b>CLIENTE EXTERNO</b>			
Contactos con los clientes			
PERFIL DEL PUESTO			
<b>1 PUESTO: JEFE DE OPERACIONES</b>			
1.1 Estudios : Secundaria ( ) Técnico ( ) Superior ( X )			
1.2 Especialidad : Ingeniero Industrial o administración y otros afines.			
1.3 Experiencia Laboral : Mínimo ( 5 ) año de experiencias en puestos similares			
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>			
2.1 Disponibilidad para cambio de local : Oficina.			
2.2 Horario de Trabajo : Estipulado por la empresa.			
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>			
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina :		SI ( X )	NO ( )
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada :		SI ( X )	NO ( )
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>		SI ( X )	NO ( )
Casco		SI ( )	NO ( )
Lentes		SI ( )	NO ( )
Guantes		SI ( )	NO ( )
Chaleco		SI ( )	NO ( )
Botas		SI ( )	NO ( )
Polo		SI ( )	NO ( )
Pantalón		SI ( )	NO ( )
Amés		SI ( )	NO ( )
Vehículo de Transporte		SI ( )	NO ( )
Otros: _____			
<b>DE TRABAJO</b>			
Computadora Fija		SI ( X )	NO ( )
Impresora		SI ( X )	NO ( )
Radio de comunicación		SI ( X )	NO ( )
Teléfono fijo		SI ( X )	NO ( )
Otros: _____			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
		ALTO A	MEDIO B
Orientación al cliente		X	
Orientación a los resultados.		X	
Calidad de Trabajo.		X	
Adaptabilidad al Cambio.		X	
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>			
		ALTO A	MEDIO B
Trabajo en equipo		X	
Comunicación		X	
Empowerment		X	
Tolerancia a la presión		X	
Liderazgo		X	
Responsabilidad		X	
<b>6. OBSERVACIONES</b>			
6.1 Revisado por :		Firma:	
6.2 Fecha de Revisión :			
6.3 Aprobado por :			
6.4 Fecha de Aprobación :			

Elaboración propia

## Propuesta del perfil del puesto para el área de Operaciones

### Anexo 7: Propuesta del Perfil de puesto Supervisor de Centro de Operaciones

SUPERVISOR DE OPERACIONES			
MANUAL DE FUNCIONES			
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
1.1 Nombre del Puesto : Supervisor de Operaciones			
1.2 Unidad de Trabajo : Operaciones			
1.3 Tipo de funciones : Operaciones ( ) Administrativas ( X )			
1.4 Superior Jerárquico : Jefe de operaciones, Gerente general			
1.5 Subordinado que le reporta : 113			
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Coordinar la gestión del área de operaciones.			
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
Reportar con indicadores de gestión.			
Cumplimiento de las normas de calidad dentro del área de operaciones.			
Tener comunicación con su personal, para que pueda captar y transmitir todo tipo de incidencias que sucedan con los trabajadores.			
Hacer cumplir las normas de la empresa a los trabajadores.			
Asignar a la cuenta nexa las operaciones			
Llevar el manejo de los Recursos Humanos adecuadamente.			
Coordinar con los clientes las operaciones			
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
Revisar el reporte de facturas y productos			
Informar cualquier incidencia que se presentara en los puntos anteriores.			
Realizar el check list diario a las unidades de operaciones			
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>			
<b>CLIENTE INTERNO</b>			
Se relaciona con el Jefe de operaciones y Gerente			
<b>CLIENTE EXTERNO</b>			
Contactos con los clientes			
PERFIL DEL PUESTO			
<b>1 PUESTO: SUPERVISOR DE OPERACIONES</b>			
1.1 Estudios : Secundaria ( ) Técnico ( ) Superior ( X )			
1.2 Especialidad : Ingeniero Industrial o administración y otros afines.			
1.3 Experiencia Laboral : Mínimo ( 5 ) año de experiencias en puestos similares			
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>			
2.1 Disponibilidad para cambio de local : Oficina.			
2.2 Horario de Trabajo : Estipulado por la empresa.			
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>			
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina :		SI ( X )	NO ( )
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada :		SI ( X )	NO ( )
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>		SI ( )	NO ( )
Casco		SI ( X )	NO ( )
Lentes		SI ( )	NO ( )
Guantes		SI ( )	NO ( )
Chaleco		SI ( )	NO ( )
Botas		SI ( )	NO ( )
Polo		SI ( )	NO ( )
Pantalón		SI ( )	NO ( )
Arnés		SI ( )	NO ( )
Vehículo de Transporte		SI ( )	NO ( )
Otros: _____			
<b>DE TRABAJO</b>		SI ( X )	NO ( )
Computadora Fija		SI ( X )	NO ( )
Impresora		SI ( X )	NO ( )
Radio de comunicación		SI ( X )	NO ( )
Teléfono fijo		SI ( X )	NO ( )
Otros: _____			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación al cliente	X		
Orientación a los resultados.	X		
Calidad de Trabajo.	X		
Adaptabilidad al Cambio.	X		
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Trabajo en equipo	X		
Comunicación		X	
Empowerment		X	
Tolerancia a la presión	X		
Liderazgo	X		
Responsabilidad	X		
<b>6. OBSERVACIONES</b>			
6.1 Revisado por :	Firma:		
6.2 Fecha de Revisión :			
6.3 Aprobado por :			
6.4 Fecha de Aprobación :			

Elaboración propia

## Propuesta de perfil de puesto en el área de Operaciones

### Anexo 8: Propuesta del Perfil de puesto Almacenero

ALMACENERO			
MANUAL DE FUNCIONES			
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
1.1 Nombre del Puesto	: Almacenero		
1.2 Unidad de Trabajo	: Operaciones		
1.3 Tipo de funciones	: Operaciones ( X )    Administrativas ( )		
1.4 Superior Jerárquico	: Jefe de operacioens y Supervisor de operaciones		
1.5 Subordinado que le reporta	:		
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Definir e implementar el programa de Inventarios para las mercancías almacenadas a demas; el análisis en sistemas y documentario de las diferencias; e inclusive de la comparación del Sistema del cliente el propio.			
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
Realizar Picking masivo y picking al detalle.			
Revisar los movimientos internos de mercadería dentro del almacén.			
Colaborar en la toma de inventarios.			
Colaborar con la limpieza del almacén.			
Inspecciones dentro del almacén.			
Evidenciar los casos que requieran un cambio en los problemas de almacenaje de la carga.			
Cumplir con las normas de calidad estipuladas.			
Separar los bultos defectuosos durante el almacenaje.			
Tiene funciones de empaclado de productos para el despacho, almacenaje y embalaje.			
Registrar transacciones en el sistema a través del terminal portátil.			
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
Inspeccionar que la mercancía deba de llegar en buenas condiciones y con su respectivo presinto de seguridad.			
Seguimiento de verificar los presintos de seguridad cuando lleguen en contenedores.			
Coordinar que los bultos (mercancia que este defectuosa) que estan inventariados y especificar en sus guias de ingreso la mercancía defectuosa.			
Supervisar la Tarja de inventarios que la mercancía llegue entera y sea la real.			
Armar consolidados de cada camion; ademas hacer las guias de tranportistas y las guias de remision del cliente.			
Observar según planificación (Lote. ) los pedidos.			
Ingresar la información al sistema.			
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>			
<b>CLIENTE INTERNO</b>			
Se relaciona con el Jefe de operaciones y supervisor de operaciones			
<b>CLIENTE EXTERNO</b>			
PERFIL DEL PUESTO			
<b>1 PUESTO: ALMACENERO</b>			
1.1 Estudios	: Secundaria ( )	Tecnico ( x )	Superior ( )
1.2 Especialidad	: Almacen, logística y otros afines.		
1.3 Experiencia Laboral	: Minimo ( 3 ) año de experiencias en puestos similares		
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>			
2.1 Disponibilidad para cambio de local	: Oficina.		
2.2 Horario de Trabajo	: Estipulado por la empresa.		
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>			
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina	:	SI ( x )	NO ( )
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada	:	SI ( )	NO ( )
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>			
Casco		SI ( )	NO ( )
Lentes		SI ( x )	NO ( )
Guantes		SI ( x )	NO ( )
Chaleco		SI ( )	NO ( )
Botas		SI ( x )	NO ( )
Polo		SI ( x )	NO ( )
Pantalon		SI ( x )	NO ( )
Arnés		SI ( )	NO ( )
Vehiculo de Transporte		SI ( )	NO ( )
Otros: _____			
<b>DE TRABAJO</b>			
Computadora Fija		SI ( x )	NO ( )
Impresora		SI ( x )	NO ( )
Radio de comunicación		SI ( x )	NO ( )
Telefono fijo		SI ( x )	NO ( )
Otros: _____			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
		ALTO A	MEDIO B
Orientacion al cliente			X
Orientacion a los resultados.			X
Calidad de Trabajo.			X
Adaptabilidad al Cambio.			X
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>			
		ALTO A	MEDIO B
Trabajo en equipo			X
Proactividad			X
Preocupacion por el orden y la calidad		X	
<b>6. OBSERVACIONES</b>			
6.1 Revisado por	:	Firma:	
6.2 Fecha de Revision	:		
6.3 Aprobado por	:		
6.4 Fecha de Aprobacion	:		

## Propuesta de perfil de puesto para el área de Operaciones

### Anexo 9: Propuesta del Perfil de puesto Operador de Montacarga

OPERADOR DE MONTACARGA			
MANUAL DE FUNCIONES			
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
1.1 Nombre del Puesto	: Montacarguista		
1.2 Unidad de Trabajo	: Operaciones		
1.3 Tipo de funciones	: Operaciones ( X )    Administrativas ( )		
1.4 Superior Jerárquico	: Supervisor de operaciones		
1.5 Subordinado que le reporta:			
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Manipuleo eficiente de mercancía y cuidado de la máquina que se le ha asignado.			
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
Hacer el llenado eficiente los checklis o los cuadros de control que se maneja al momento del relevo. Ser responsable del equipo asignado. Uso correcto y adecuado del equipo. Cumplimiento con las normas de seguridad establecidas por la empresa. Cuidado de la mercancía que manipulea. Reportar cualquier condición substándar con las políticas de calidad de la compañía. Seguridad industrial. Cumplir con las normas de tránsito establecidos. Colaborar las cargas y descargas de la mercadería en el despacho.			
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
Tener orden y limpieza en el almacén. Apoyar durante la toma de inventarios. Realizar transacciones en el sistema. Se requiere pasar por exámenes médicos por cumplimiento de normas de la empresa.			
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>			
<b>CLIENTE INTERNO</b> Se relaciona con supervisor de operaciones			
<b>CLIENTE EXTERNO</b>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>1 PUESTO: MONTACARGUISTA</b>			
1.1 Estudios	: Secundaria ( )	Tecnico ( x )	Superior ( )
1.2 Especialidad	: Manejo de maquinarias pesada y otros afines.		
1.3 Experiencia Laboral	: Mínimo ( 3 ) año de experiencias en puestos similares		
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>			
2.1 Disponibilidad para cambio de local	: Oficina.		
2.2 Horario de Trabajo	: Estipulado por la empresa.		
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>			
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina	: SI ( )	NO ( )	
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada	: SI ( )	NO ( )	
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>	SI ( x )	NO ( )	
Casco	SI ( x )	NO ( )	
Lentes	SI ( x )	NO ( )	
Guantes	SI ( x )	NO ( )	
Chaleco	SI ( x )	NO ( )	
Botas	SI ( x )	NO ( )	
Polo	SI ( x )	NO ( )	
Pantalón	SI ( x )	NO ( )	
Arnés	SI ( x )	NO ( )	
Vehículo de Transporte	SI ( x )	NO ( )	
Otros: _____			
<b>DE TRABAJO</b>	SI ( x )	NO ( )	
Computadora Fija	SI ( x )	NO ( )	
Impresora	SI ( x )	NO ( )	
Radio de comunicación	SI ( x )	NO ( )	
Teléfono fijo	SI ( )	NO ( )	
Otros: _____			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientacion al cliente	X		
Orientacion a los resultados.		X	
Calidad de Trabajo.			X
Adaptabilidad al Cambio.			X
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Trabajo en equipo		X	
Proactividad		X	
Preocupacion por el orden y la calidad	X		
<b>6. OBSERVACIONES</b>			
6.1 Revisado por	:		
6.2 Fecha de Revision	:		
6.3 Aprobado por	:		
6.4 Fecha de Aprobacio	:		
	Firma: _____		

Elaboración propia

## Propuesta de perfil de puesto para el área de Operaciones

### Anexo 10: Propuesta del Perfil de puesto Balancero

BALANCERO			
MANUAL DE FUNCIONES			
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
1.1 Nombre del Puesto : Balancero			
1.2 Unidad de Trabajo : Operaciones			
1.3 Tipo de funciones : Operaciones ( X ) Administrativas ( )			
1.4 Superior Jerárquico : Supervisor de operaciones			
1.5 Subordinado que le reporta :			
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Realizar el trabajo designado de manera responsable, con un control adecuado al momento del pesado de los productos			
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
Cuadrar la balanza antes de pesar los trailers. Pesar los trailers a la entrada y salida de la empresa. Imprimir el ticket con los datos del trailer pesado. Corroborar con el ticket la salida de los trailers. Corroborar el peso de los trailers con el ticket. Realizar el reporte mensual de la balanza			
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
Pedir la guía de remisión a los choferes. Preguntar de donde procede la carga. Archivar los tickets. Entregar una copia de guía de remisión a seguridad. Realizar el reporte mensual de la balanza			
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>			
<b>CLIENTE INTERNO</b> Se relaciona con supervisor de operaciones			
<b>CLIENTE EXTERNO</b> Transportes			
PERFIL DEL PUESTO			
<b>1 PUESTO: BALANCERO</b>			
1.1 Estudios : Secundaria ( ) Técnico ( x ) Superior ( )			
1.2 Especialidad : Almacén, logística y otros afines.			
1.3 Experiencia Laboral : Mínimo ( 2 ) año de experiencias en puestos similares			
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>			
2.1 Disponibilidad para cambio de local : Oficina.			
2.2 Horario de Trabajo : Estipulado por la empresa.			
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>			
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina : SI ( x ) NO ( )			
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada : SI ( ) NO ( )			
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>			
Casco SI ( x ) NO ( )			
Lentes SI ( x ) NO ( )			
Guantes SI ( x ) NO ( )			
Chaleco SI ( x ) NO ( )			
Botas SI ( x ) NO ( )			
Polo SI ( x ) NO ( )			
Pantalón SI ( x ) NO ( )			
Arnés SI ( ) NO ( )			
Vehículo de Transporte SI ( ) NO ( )			
Otros: _____			
<b>DE TRABAJO</b>			
Computadora Fija SI ( ) NO ( )			
Impresora SI ( ) NO ( )			
Radio de comunicación SI ( x ) NO ( )			
Teléfono fijo SI ( ) NO ( )			
Otros: _____			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación al cliente	X		
Orientación a los resultados.		X	
Calidad de Trabajo.			X
Adaptabilidad al Cambio.			X
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Trabajo en equipo		X	
Proactividad		X	
Preocupación por el orden y la calidad	X		
<b>6. OBSERVACIONES</b>			
6.1 Revisado por : 6.2 Fecha de Revisión : 6.3 Aprobado por : 6.4 Fecha de Aprobación :			Firma:

Elaboración propia

## Propuesta de perfil de puesto para el área de Operaciones

### Anexo 11: Propuesta del Perfil de puesto Elevadorista

ELEVADORISTA			
MANUAL DE FUNCIONES			
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
1.1 Nombre del Puesto	: Elevadorista		
1.2 Unidad de Trabajo	: Operaciones		
1.3 Tipo de funciones	: Operaciones ( X )      Administrativas ( )		
1.4 Superior Jerárquico	: Supervisor de operaciones		
1.5 Subordinado que le reporta:			
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Manipuleo eficiente de mercancía y cuidado de la máquina que se le ha asignado.			
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<p>Hacer el llenado eficiente los checklis o los cuadros de control que se maneja al momento del relevo.            Ser responsable del equipo asignado.            Uso correcto y adecuado l equipo.            Cumplimiento con las normas de seguridad establecidas por la empresa.            Cuidado de la mercancía que manipulea.            Reportar cualquier condición substándar con las políticas de calidad de la compañía.            Seguridad industrial.            Cumplir con las normas de tránsito establecidos.            Colaborar las cargas y descargas de la mercadería en el despacho.            Realizar el reporte mensual del mantenimiento del elevador</p>			
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<p>Tener orden y limpieza en el almacén.            Apoyar durante la toma de inventarios.            Realizar transacciones en el sistema.            Se requiere pasar por exámenes médicos por cumplimiento de normas de la empresa.</p>			
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>			
<b>CLIENTE INTERNO</b>			
Se relaciona con supervisor de operaciones			
<b>CLIENTE EXTERNO</b>			
PERFIL DEL PUESTO			
<b>1 PUESTO: ELEVADORISTA</b>			
1.1 Estudios	: Secundaria ( )	Tecnico ( x )	Superior ( )
1.2 Especialidad	: Manejo de maquinarias pesada y otros afines.		
1.3 Experiencia Laboral	: Mínimo ( 3 ) año de experiencias en puestos similares		
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>			
2.1 Disponibilidad para cambio de local	: Oficina.		
2.2 Horario de Trabajo	: Estipulado por la empresa.		
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>			
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina	SI ( )	NO ( )	
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada	SI ( )	NO ( )	
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>			
Casco	SI ( x )	NO ( )	
Lentes	SI ( x )	NO ( )	
Guantes	SI ( x )	NO ( )	
Chaleco	SI ( x )	NO ( )	
Botas	SI ( x )	NO ( )	
Polo	SI ( x )	NO ( )	
Pantalón	SI ( x )	NO ( )	
Arnés	SI ( x )	NO ( )	
Vehículo de Transporte	SI ( x )	NO ( )	
Otros: _____			
<b>DE TRABAJO</b>			
Computadora Fija	SI ( x )	NO ( )	
Impresora	SI ( x )	NO ( )	
Radio de comunicación	SI ( x )	NO ( )	
Telefono fijo	SI ( )	NO ( )	
Otros: _____			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación a los resultados.		X	
Calidad de Trabajo.			X
Adaptabilidad al Cambio.			X
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación al cliente		X	
Trabajo en equipo		X	
Proactividad		X	
Preocupación por el orden y la calidad	X		
<b>6. OBSERVACIONES</b>			
6.1 Revisado por	:		
6.2 Fecha de Revisión	:		
6.3 Aprobado por	:		
6.4 Fecha de Aprobación	:		
		Firma:	

Elaboración propia

## Propuesta de perfil del puesto del área de Operaciones

### Anexo 12: Propuesta del Perfil de puesto Asistente de inventario

ASISTENTE DE INVENTARIO			
MANUAL DE FUNCIONES			
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
1.1 Nombre del Puesto : Asistente Inventario			
1.2 Unidad de Trabajo : Operaciones			
1.3 Tipo de funciones : Operaciones ( x ) Administrativas ( )			
1.4 Superior Jerárquico : Supervisor de operaciones			
1.5 Subordinado que le reporta:			
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Colaborar directamente con el departamento de inventarios			
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
Captura de datos			
Recibir, entregar y llevar un control de materiales			
Control de inventarios			
Captura o elaboración de facturas y control de gastos			
Seguimiento de los formatos de inventarios			
Dar seguimiento a compras, importación, exportación, entradas y salidas de materiales			
Control de archivo			
Atención a proveedores			
Atención a personal			
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
Atención de personal			
Efectuar requisiciones de material			
Control y relación de requisiciones			
Registrar y detectar anomalías en los materiales y reportarlas al proveedor			
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>			
<b>CLIENTE INTERNO</b>			
Se relaciona con supervisor de operaciones			
<b>CLIENTE EXTERNO</b>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<b>1. PUESTO: ASISTENTE DE INVENTARIO</b>			
1.1 Estudios : Secundaria ( ) Técnico ( x ) Superior ( )			
1.2 Especialidad : Manejo de Microsoft Office.			
1.3 Experiencia Laboral : Mínimo ( 3 ) año de experiencias en puestos similares			
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>			
2.1 Disponibilidad para cambio de local : Oficina.			
2.2 Horario de Trabajo : Estipulado por la empresa.			
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>			
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina :		SI ( )	NO ( )
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada :		SI ( )	NO ( )
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>			
Casco		SI ( )	NO ( )
Lentes		SI ( )	NO ( )
Guantes		SI ( )	NO ( )
Chaleco		SI ( )	NO ( )
Botas		SI ( )	NO ( )
Polo		SI ( )	NO ( )
Pantalón		SI ( )	NO ( )
Arnés		SI ( )	NO ( )
Vehículo de Transporte		SI ( )	NO ( )
Otros: _____			
<b>DE TRABAJO</b>			
Computadora Fija		SI ( x )	NO ( )
Impresora		SI ( x )	NO ( )
Radio de comunicación		SI ( x )	NO ( )
Teléfono fijo		SI ( )	NO ( )
Otros: _____			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación a los resultados.		X	
Calidad de Trabajo.			X
Adaptabilidad al Cambio.			X
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación al cliente	X		
Trabajo en equipo		X	
Proactividad		X	
Preocupación por el orden y la calidad	X		
<b>6. OBSERVACIONES</b>			
6.1 Revisado por :		Firma:	
6.2 Fecha de Revisión :			
6.3 Aprobado por :			
6.4 Fecha de Aprobación :			

Elaboración propia

## Propuesta de perfil de puesto por el área de Operaciones

### Anexo 13: Propuesta del Perfil de puesto Asistente documentario

ASISTENTE DOCUMENTARIO			
MANUAL DE FUNCIONES			
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
1.1 Nombre del Puesto	: Asistente Documentario		
1.2 Unidad de Trabajo	: Operaciones		
1.3 Tipo de funciones	: Operaciones ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Administrativas ( <input type="checkbox"/> )		
1.4 Superior Jerárquico	: Supervisor de operaciones		
1.5 Subordinado que le reporta	:		
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Contro y supervisión de los documentos logísticos			
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
Coordinación con los generadores de documentos. Revisión de formato y codificación de documentos a enviar al cliente. Recepción y archivamiento electrónico de documentos enviados por el cliente. Recepción y envío de los documentos físicos y cargos Emitir reportes de los documentos cursados con el cliente y/o representante. Evaluar y solicitar los recursos necesarios para el archivamiento de la documentación física y digital.			
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
Generar status de envío y recepción de documentos. Hacer seguimiento a los documentos pendientes de emitir y de recibir. Compilar la documentación necesaria de acuerdo al plan de cierre del proyecto. Filtrar o eliminar la documentación o información física y/o digital que no sea necesaria.			
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>			
CLIENTE INTERNO: ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Se relaciona con supervisor de operaciones		
CLIENTE EXTERNO: ( <input type="checkbox"/> )			
PERFIL DEL PUESTO			
<b>1 PUESTO: ASISTENTE DOCUMENTARIO</b>			
1.1 Estudios	: Secundaria ( <input type="checkbox"/> )	Técnico ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Superior ( <input type="checkbox"/> )
1.2 Especialidad	: Especialidades: Administración, Contabilidad o Archivista, Computación u otros similares Manejo de autocad, Microsoft Office.		
1.3 Experiencia Laboral	: Mínimo ( 2 ) año de experiencias en puestos similares		
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>			
2.1 Disponibilidad para cambio de local	: Oficina.		
2.2 Horario de Trabajo	: Estipulado por la empresa.		
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>			
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>			
Casco	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Lentes	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Guantes	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Chaleco	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Botas	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Polo	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Pantalón	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Arnés	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Vehículo de Transporte	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Otros: _____			
<b>DE TRABAJO</b>			
Computadora Fija	:	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Impresora	:	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Radio de comunicación	:	SI ( <input checked="" type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Teléfono fijo	:	SI ( <input type="checkbox"/> )	NO ( <input type="checkbox"/> )
Otros: _____			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación a los resultados.		X	
Calidad de Trabajo.			X
Adaptabilidad al Cambio.			X
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación al cliente	X		
Trabajo en equipo		X	
Proactividad		X	
Preocupación por el orden y la calidad	X	X	
<b>6. OBSERVACIONES</b>			
6.1 Revisado por	:	Firma	
6.2 Fecha de Revisión	:		
6.3 Aprobado por	:		
6.4 Fecha de Aprobación	:		

## Propuesta de perfil de puesto en el área de Operaciones

### Anexo 14: Propuesta del Perfil de puesto Chofer

CHOFER			
MANUAL DE FUNCIONES			
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
1.1 Nombre del Puesto	: Chofer		
1.2 Unidad de Trabajo	: Operaciones		
1.3 Tipo de funciones	: Operaciones ( X )    Administrativas ( )		
1.4 Superior Jerárquico	: Supervisor de operaciones		
1.5 Subordinado que le reporta:			
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Responsable de distribución de productos			
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>			
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
Transportar la mercadería de manera oportuna a los clientes. Elaborar un reporte mensual de las guías de transportistas Transportar la mercadería o viajes de manera oportuna a los clientes. Monitorear el cargue y descargue, siempre y cuando el cliente lo permita Cumplir con los requisitos de la empresa en cuanto a documentación y reportes. Verificar que el cargue y descargue cumple con las condiciones de seguridad y protección de la carga.			
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
Efectuar el mantenimiento y reparaciones de las unidades de transporte Informar sobre el estado operativo de la unidad a su cargo, así como las ocurrencias sucedidas durante el servicio Mantener el cuidado, limpieza y conservación de la unidad asignada Se requiere pasar por exámenes médicos por cumplimiento de normas de la empresa.			
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>			
<b>CLIENTE INTERNO: ( X )</b> Se relaciona con supervisor de operaciones			
<b>CLIENTE EXTERNO: ( )</b>			
PERFIL DEL PUESTO			
<b>1 PUESTO: CHOFER</b>			
1.1 Estudios	: Secundaria ( )	Técnico ( x )	Superior ( )
1.2 Especialidad	: Manejo de vehículos		
1.3 Experiencia Laboral	: Mínimo ( 3 ) año de experiencias en puestos similares		
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>			
2.1 Disponibilidad para cambio de local	: Oficina.		
2.2 Horario de Trabajo	: Estipulado por la empresa.		
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>			
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina	:	SI ( )	NO ( )
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada	:	SI ( )	NO ( )
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>			
Casco		SI ( )	NO ( )
Lentes		SI ( )	NO ( )
Guantes		SI ( )	NO ( )
Chaleco		SI ( x )	NO ( )
Botas		SI ( x )	NO ( )
Polo		SI ( x )	NO ( )
Pantalón		SI ( x )	NO ( )
Arnés		SI ( x )	NO ( )
Vehículo de Transporte		SI ( x )	NO ( )
Otros:			
<b>DE TRABAJO</b>			
Computadora Fija		SI ( )	NO ( )
Impresora		SI ( )	NO ( )
Radio de comunicación		SI ( )	NO ( )
Teléfono fijo		SI ( )	NO ( )
Otros:			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación a los resultados.		X	
Calidad de Trabajo.			X
Adaptabilidad al Cambio.			X
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>			
	ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación al cliente	X		
Trabajo en equipo		X	
Proactividad		X	
Preocupación por el orden y la calidad	X		
<b>6. OBSERVACIONES</b>			
6.1 Revisado por	:	Firma:	
6.2 Fecha de Revisión	:		
6.3 Aprobado por	:		
6.4 Fecha de Aprobación	:		

Elaboración propia

## Propueseta de perfil de puesto para el área de Operaciones

### Anexo 15: Propuesta del Perfil de puesto Controlador Patrimonial

CONTROLADOR PATRIMONIAL				
MANUAL DE FUNCIONES				
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>				
1.1 Nombre del Puesto	: Controlador patrimonial			
1.2 Unidad de Trabajo	: Operaciones			
1.3 Tipo de funciones	: Operaciones ( x )      Administrativas ( )			
1.4 Superior Jerárquico	: Supervisor de operaciones			
1.5 Subordinado que le reporta	:			
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>				
Administrar y controlar los bienes de la empresa				
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>				
<b>3.1 FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
Formular y aplicar normas para verificar de las existencias Reporte de condiciones de utilización de las existencias Codificación y rotulación de los bienes Recibir, entregar y llevar un control de materiales Llevar control de entradas y salida de los bienes				
<b>3.2 FUNCIONES SECUNDARIAS</b>				
Atención de personal Efectuar requisiciones de material Control y relación de requisiciones Registrar y detectar anomalías en los materiales y reportarlas				
<b>4. RELACIONES CLIENTE INTERNO Y/O EXTERNO</b>				
<b>CLIENTE INTERNO: ( X )</b> Se relaciona con Supervisor de Operaciones				
<b>CLIENTE EXTERNO: ( )</b>				
PERFIL DEL PUESTO				
<b>1 PUESTO: ASISTENTE DE INVENTARIO</b>				
1.1 Estudios	: Secundaria ( )      Técnico ( x )      Superior ( )			
1.2 Especialidad	: Estudios en administración, ingeniería industrial			
1.3 Experiencia Laboral	: Mínimo ( 3 ) año de experiencias en puestos similares			
<b>2. REQUERIMIENTOS O CONDICIONES ESPECÍFICAS</b>				
2.1 Disponibilidad para cambio de local : Oficina.				
2.2 Horario de Trabajo : Estipulado por la empresa.				
<b>3. MANEJO DE RECURSOS</b>				
3.1 Uso de Equipo de cómputo, mobiliario de oficina	:	SI ( )	NO ( )	
3.2 El colaborador (a) maneja información clasificada	:	SI ( )	NO ( )	
3.3 Equipo asignado al colaborador (a):	:			
<b>DE SEGURIDAD PERSONAL</b>				
Casco	:	SI ( )	NO ( )	
Lentes	:	SI ( )	NO ( )	
Guantes	:	SI ( )	NO ( )	
Chaleco	:	SI ( )	NO ( )	
Botas	:	SI ( )	NO ( )	
Polo	:	SI ( x )	NO ( )	
Pantalón	:	SI ( x )	NO ( )	
Arnés	:	SI ( )	NO ( )	
Vehículo de Transporte	:	SI ( )	NO ( )	
Otros:	:			
<b>DE TRABAJO</b>				
Computadora Fija	:	SI ( x )	NO ( )	
Impresora	:	SI ( x )	NO ( )	
Radio de comunicación	:	SI ( x )	NO ( )	
Telefono fijo	:	SI ( )	NO ( )	
Otros:	:			
<b>4. COMPETENCIAS GENERICAS</b>				
		ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación a los resultados.			X	
Calidad de Trabajo.				X
Adaptabilidad al Cambio.				X
<b>5. COMPETENCIAS ESPECIFICA</b>				
		ALTO A	MEDIO B	BAJO C
Orientación al cliente		X		
Trabajo en equipo			X	
Proactividad			X	
Preocupación por el orden y la calidad		X		
<b>6. OBSERVACIONES</b>				
6.1 Revisado por	:	Firma:		
6.2 Fecha de Revisión	:			
6.3 Aprobado por	:			
6.4 Fecha de Aprobación	:			

Elaboración propia