

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE INGENIERÍA



Implementación de la Metodología PHVA para Mejorar el Proceso
de Capacitación en el Staff Interno de la Empresa Overall Strategy,
Lima, 2023

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR

Yoselyn Elizabeth Gonzales López

REVISOR

Juan Francisco Salazar Tenorio

Lima, Perú

2023

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	YOSELYN ELIZABETH
Apellidos	GONZALES LOPEZ
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	72372901
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	JUAN FRANCISCO
Apellidos	SALAZAR TENORIO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09393377
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-8122-6922

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	

Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	

Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	

Datos de la obra

Materia*	metodología PHVA, eficacia, participación, rendimiento
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Suficiencia Profesional
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Ingeniero Industrial
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Ingeniería Industrial
Código del programa Consultar el listado: enlace	722026

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE INGENIERÍA

ACTA N° 021-2023-UCSS-FI/TPIIND

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

Los Olivos, 09 de mayo de 2023

Siendo el día jueves 27 de abril de 2023, en la Universidad Católica Sedes Sapientiae, se realizó la evaluación y calificación del siguiente informe de Trabajo de Suficiencia Profesional.

“Implementación de la Metodología PHVA para Mejorar el Proceso de Capacitación en el Staff Interno de la Empresa Overall Strategy, Lima, 2023”

Presentado por la bachiller en Ciencias de la Ingeniería Industrial de la Sede Lima:

GONZALES LOPEZ, YOSELYN ELIZABETH

Ante la comisión evaluadora de especialistas conformado por:

Mg. DAVILA LAGUNA, RONALD FERNANDO
Ing. ROMAN CAHUE, FLOR DEL ROCIO

Luego de haber realizado las evaluaciones y calificaciones correspondientes la comisión lo declara:

APROBADO

En mérito al resultado obtenido se expide la presente acta con la finalidad que el Consejo de Facultad considere se le otorgue a la Bachiller GONZALES LOPEZ, YOSELYN ELIZABETH el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

En señal de conformidad firmamos,



DAVILA LAGUNA, RONALD FERNANDO
Evaluador especialista 1



ROMAN CAHUE, FLOR DEL ROCIO
Evaluador especialista 2

Anexo 2**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Los Olivos, 18 de setiembre de 2023

Señor

Roger Eugenio Ucañan Leyton

Coordinador del Programa de Estudios de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Católica Sedes Sapientiae

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que informe de Trabajo de Suficiencia Profesional, bajo mi asesoría, con título: **"Implementación de la Metodología PHVA para Mejorar el Proceso de Capacitación en el Staff Interno de la Empresa Overall Strategy, Lima, 2023"**, presentado por GONZALES LOPEZ, YOSELYN ELIZABETH con código 2011100191 y DNI 72372901 para optar el título profesional de Ingeniero Industrial, ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser publicado.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 8%**. * Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Jun Francisco Salazar Tenorio
Docente Revisor
DNI N° 09393377
ORCID: 0000-0001-8122-6922
Facultad de Ingeniería – UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

Resumen

El objetivo de la investigación está orientado a determinar como la metodología PHVA influye en la mejora del proceso de capacitación en el Staff Interno de la empresa Overall Strategy. La investigación es de tipo cualitativa porque se recaudó información, en el primer trimestre del 2022 se identificó que no se había desarrollado el plan de capacitación anual del primer trimestre, asimismo, ni la metodología de aplicación para detectar mejoras, tomándose la decisión de implementar una metodología que facilite el proceso y que permita identificar puntos de mejora. Durante la aplicación de la metodología, a través de los indicadores del proceso se evidenció el 25 % de aumento en términos de participación y eficacia, asimismo, las encuestas de satisfacción evidenciaron la mejora en la gestión del proceso de capacitación obteniendo resultados mayores del 60 % de satisfacción en comparación a la encuesta realizada el año 2021. Por consiguiente, se adicionaron formatos que favorecen la gestión a través de la recopilación de información necesaria para la toma de decisiones e identificar puntos de mejora. Se concluye que la metodología fue útil para el proceso de capacitación, aumentando el rendimiento de acuerdo con el aumento de los indicadores determinados.

Palabras claves: metodología PHVA, eficacia, participación, rendimiento.

Abstract

The objective of the research is aimed at determining how the PDCA methodology influences the improvement of the training process in the Internal Staff of the Overall Strategy company. The research is of a qualitative type because information was collected, in the first quarter of 2022 it was identified that the annual training plan for the first quarter had not been developed, likewise, nor the application methodology to detect improvements, making the decision to implement a methodology that facilitates the process and that allows to identify points of improvement.

During the application of the methodology, through the indicators of the process, a 25 % increase in terms of participation and effectiveness was evidenced, likewise, the satisfaction surveys evidenced the improvement in the management of the training process, obtaining results greater than 60 % of satisfaction compared to the survey carried out in 2021. Consequently, formats were added that favor management through the collection of information necessary for decision-making and identifying points of improvement. It is concluded that the methodology was useful for the training process, increasing performance according to the increase in the determined indicators.

Keywords: PDCA methodology, effectiveness, participation, performance.

Índice General

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice General.....	4
Índice de Tablas	5
Índice de Figuras.....	6
1. Introducción	7
2. Trayectoria del Autor.....	10
3. Problemática	13
4. Marco Teórico.....	19
5. Propuesta de Solución.....	32
6. Análisis de Resultados	53
7. Aportes más Destacables a la Empresa.....	55
8. Conclusiones	57
9. Recomendaciones	58
10. Referencias Bibliográficas.....	59
11. Anexos	61

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Encuesta de clima resultado eficacia	37
<i>Tabla 2.</i> Encuesta de clima – resultado sobre el rendimiento de la capacitación.....	38
<i>Tabla 3.</i> Encuesta de clima – resultado sobre la participación de la capacitación.....	39
<i>Tabla 4.</i> Resultados de la herramienta de los 5 porque.....	41
<i>Tabla 5.</i> Formato de diagnostico de capacitación.....	43
<i>Tabla 6.</i> Formato de solicitud de capacitación.....	44
<i>Tabla 7.</i> Método de capacitación por perfiles.....	45
<i>Tabla 8.</i> Encuesta de satisfacción.....	46
<i>Tabla 9.</i> Modelo de indicador de satisfacción.....	49
<i>Tabla 10.</i> Modelo de indicador de participación.....	50
<i>Tabla 11.</i> Cronograma anual.....	53
<i>Tabla 12.</i> Presupuesto anual.....	53
<i>Tabla 13.</i> Propuesta de inversión.....	55

Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i> Organigrama	12
<i>Figura 2:</i> Representación del Ciclo de Deming.....	34
<i>Figura 3:</i> Resultados de eficacia.....	37
<i>Figura 4:</i> Resultado de rendimiento.....	38
<i>Figura 5:</i> Resultados de participación.....	39

1. Introducción

Una organización es una empresa privada bajo la dirección de un CEO y/o directorio que organiza factores económicos para producir productos o servicios, integra el trabajo humano y elementos tangibles para cumplir con un objetivo o necesidad específica para obtener una ganancia económica.

Un servicio de tercerización u outsourcing corresponde cuando una empresa principal contrata a una o más empresas conocidas como tercerizadoras para que sus propios trabajadores se responsabilicen de una actividad existente o futura. Overall Strategy es una empresa del rubro de consultoría de gestión, ofrece servicios de tercerización laboral; analiza las solicitudes de empresas que requieren un servicio especializado y canaliza los objetivos propuestos de sus clientes con el fin de brindar un soporte a medida para mejorar la eficiencia de este.

Para una empresa de tercerización es importante brindar un soporte de capacitación especializado de acuerdo con las necesidades de cada servicio, la mejora de sus procesos impactará en el desarrollo efectivo de las funciones y cumplimiento de objetivos con la finalidad de lograr la mejora la eficacia y eficiencia de ésta.

El Ciclo de Deming o ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), es una metodología utilizada para dar solución a problemas a través de cuatro etapas que conllevan a la mejora continua del flujo del proceso, buscan mejorar un proceso deficiente a través de propuestas de solución que ayudarán a incrementar la productividad del servicio.

Luego de aplicar la metodología de Deming se obtendrá resultados positivos mejorando la eficacia y eficiencia de los procesos, aportando beneficios en la mejora de los resultados, que

los empleados realicen mejor sus actividades logrando reducir errores en el flujo y logrando cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

Lo que requieren las empresas de tercerización es contar con trabajadores con la capacidad de resolver problemas del día a día, contar con un tiempo de respuesta óptimo, es un pilar fundamental para el soporte que se brinda a los clientes que apuestan en subcontratar servicios. Contar con trabajadores que desde el inicio de su labor reciban capacitaciones en temas fundamentales de sus funciones aportará en su desenvolvimiento laboral, desarrollará su capacidad de respuesta y flexibilidad en situaciones vulnerables.

Un programa de capacitación integral influye en el logro de la correcta eficiencia del desarrollo del empleado, al proporcionarle los conocimientos, habilidades y actitudes podrá interactuar en su entorno laboral eficazmente logrando cumplir con sus actividades encomendadas, inclusive se sentirá con la seguridad de aportar nuevas propuestas de mejora en el proceso, logrará identificar posibles cuellos de botella en el flujo con el fin de subsanarlos, algunos puede ser: reducir tiempo, recursos, optimización de desplazamiento y todo aquel problema que logre identificar.

Es importante determinar la eficacia de la ejecución de las capacitaciones, con ello se podrá determinar si el mensaje fue captado por los trabajadores, si el tema es de importancia para sus funciones, entre otros. Así mismo, es importante registrar el nivel de satisfacción con respecto a la información brindada, el feedback aportará para mejorar o establecer algunas limitantes y oportunidades de mejora que puedan surgir en el proceso.

Para conseguir el éxito de una capacitación es importante el compromiso de los trabajadores, ellos deberán poner en práctica lo aprendido, es un trabajo conjunto con las

gerencias y/o jefaturas responsables, todo líder debe tener la disposición de evaluar constantemente a sus trabajadores para medir el desempeño de cada uno.

En la actualidad (febrero 2023), las empresas buscan a personal que cuenten con las habilidades de comunicación, asertividad y trabajo en equipo. La modalidad de trabajo remoto y/o híbrido que dejó el Covid-19, ha encaminado a las empresas a optar medidas que impulsen el desarrollo organizacional. El objetivo de esta investigación es implementar la metodología del Ciclo de Deming para mejorar el proceso de capacitación en el staff interno de la empresa Overall Strategy.

2. Trayectoria del Autor

2.1. Descripción de la Empresa

Overall Strategy, pertenece a unas de las consultoras del grupo Corporativo Overall, empresa dedicada al rubro de consultoría de gestión con 35 años de trayectoria brindando servicios de Tercerización y Outsourcing, intermediación laboral, payroll, trade marketing, reclutamiento y selección, servicios industriales y executive search.

Presenta operación a nivel nacional, con oficinas presenciales en más de 10 provincias del Perú. Cuenta con más de 350 clientes de diversos rubros, más de 10 mil colaboradores entre el staff interno, personal destacado y desplazado.

Su misión, ser el parámetro a través del cual nuestros servicios altamente especializados sean medidos y categorizados en virtud y concordancia a la integridad, pulcritud en la gestión, servicio al cliente y constante proyección social.

Su visión, ser el proveedor digital líder en servicios profesionales de gestión empresarial, desarrollar con sus clientes sociedades longevas y eficaces a través de una plena gestión de valor agregado.

Sus valores corporativos; compromiso, honestidad, cultura de servicio, ética radical, desarrollo integral, profesionalismo; encaminados en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

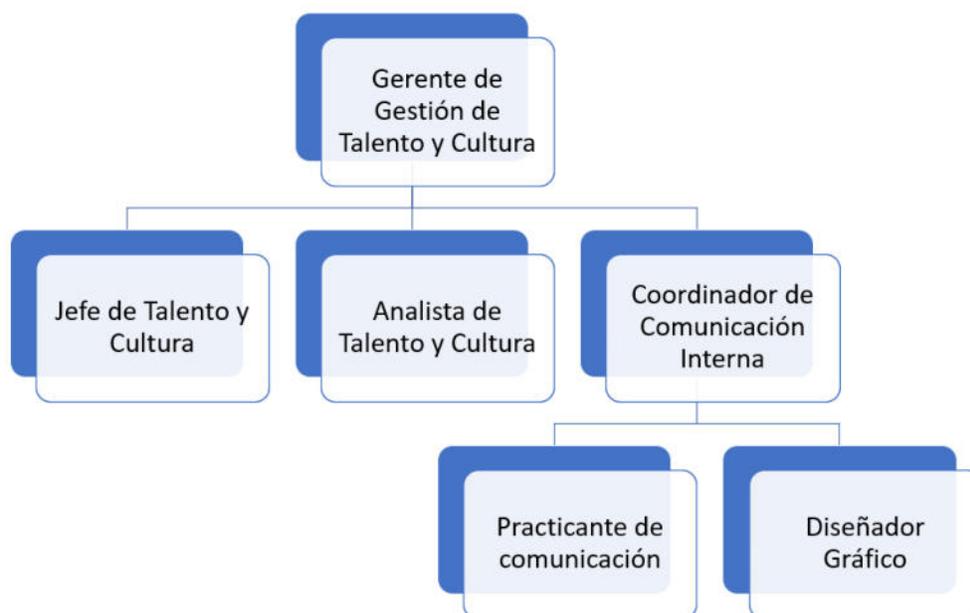
2.2. Organigrama de la Empresa

A continuación, se muestra el organigrama del Área de Talento y Cultura, área que brinda soporte de forma transversal a la organización en temas de capacitación y desarrollo, reconocimiento, liderazgo, clima laboral, evaluación de desempeño y otras que involucren a la

gestión. Alineados en el cumplimiento de las necesidades y requerimientos del staff interno y las unidades de negocio.

Figura 1

Organigrama del área de Talento y Cultura



2.3. Áreas y Funciones Desempeñadas

Profesional con 4 años de experiencia en el área de recursos humanos enfocada en la gestión de desarrollo humano, capacitación y desarrollo, clima laboral, manejo de indicadores y propuesta de mejora del área.

Las funciones desempeñadas son: proponer mejoras en los flujos internos para automatizar procesos repetitivos que ayuden a fortalecer el clima y cultura; responsable del control documentario de calidad para las gestiones de auditoría de la Norma ISO 9001:2015; liderar las propuestas y desarrollo de capacitaciones e inducciones anuales del staff interno y de

acuerdo a solicitudes de las unidades de negocio; desarrollo de indicadores del área para medir el cumplimiento de los objetivos y obtener visibilidad y/o evidencia de lo gestionado para el cumplimiento de los objetivos del área.

2.4. Experiencia Profesional Realizada en la Organización

La experiencia profesional adquirida en la empresa Overall Strategy consiste en:

Potenciar habilidades como pensamiento analítico, trabajo en equipo, comunicación efectiva, proactividad, flexibilidad y adaptación.

Desarrollo de funciones confidenciales que las he manejado llevando un control óptimo, generando reporterías que ayudaron a la toma de decisiones.

Liderazgo en el desarrollo de propuestas de mejora, logrando automatizar ciertos procesos con carga operativa, entre otras actividades.

Desarrollo de capacitaciones e inducciones para mejorar el proceso, a través de implementación de formatos, que faciliten la elaboración de reportería de información.

Desarrollo de propuesta de planes de acción alineados a la capacitación y/o desarrollo con el fin de garantizar la satisfacción de los trabajadores, para mejorar los indicadores de capacitación.

3. Problemática

3.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad (febrero, 2023), las empresas mediante un programa de capacitación buscan que sus trabajadores comprendan sus responsabilidades dentro de su rol; así mejoran la confianza de sus empleados disminuyendo la deficiencia de sus actividades y aumentando la eficiencia del producto o servicio. Las empresas buscan ser competitivas con el fin de abarcar gran cantidad del mercado, por lo cual, es prioridad de las empresas mantener estable un programa de capacitación para lograr una alta productividad.

Así mismo, la importancia de aplicar la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) plantea analizar y resolver problemas en busca de obtener la mejora continua y aumentar la calidad de los procesos, generando un eficiente servicio y obteniendo un alto rendimiento.

Álvarez et al (2017)¹ indican “La capacitación es un proceso educativo en el corto plazo, que permite la adquisición de conocimientos, desarrollar habilidades y competencias, que debe ser aplicado de manera sistemática y organizada. Deben estar relacionados con las funciones que desempeñan dentro de su organización, mediante la cual las personas puedan hacer frente a las demandas de sus organizaciones desarrollando competencias. Asimismo, a través de la capacitación se despliegan conocimientos vinculados al trabajo, con actitud frente a la exigencia laboral en el desempeño de la tarea y al ambiente. El logro del objetivo de la organización se basa en la identificación previa de las necesidades reales a fin de que los colaboradores sean desarrollados, capacitados, instruidos en ese sentido a fin de satisfacer esas necesidades en el

¹ Álvarez et al (2017), “Análisis de las estrategias de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional para los promotores de ventas que realizan las empresas subsidiarias de televisores del sector electro en Lima Metropolitana y su impacto en la gestión comercial y desarrollo profesional”.

presente y puedan también estar preparados para las necesidades futuras en relación de la capacitación y competencias de los colaboradores.”

Por otra parte, Rojas (2018)² manifiesta que, “ El desempeño laboral es uno de los factores primordiales a medir en las empresas en la actualidad, por medio de este procedimiento se establece que integrante de un grupo es altamente productivo y cual no es de mucha utilidad, cuando las empresas buscan el crecimiento o una expansión, en algunos casos se tienen a personas en la organización que no aportan lo que se necesita o que incluso no son necesarias en la organización y solamente están contratadas por que así fue desde un tiempo pasado. La capacitación y el desempeño laboral deben ser un camino para las empresas que desean ser exitosas, se considera que cuando los colaboradores comienzan a ser más profesionales y productivos las organizaciones toman vida propia y los resultados llegan por la naturaleza de sus integrantes y no por las políticas de la misma empresa.”

Por consiguiente, las empresas entienden la importancia de fortalecer los conocimientos de sus empleados con el fin de mejorar la gestión de calidad de sus procesos involucrando directamente el aumento de la rentabilidad del negocio, un empleado que cuente con la experiencia y conocimiento podrá aplicar sus habilidades y desarrollar sus competencias para obtener los resultados esperados, y así, cumplir con los resultados propuestos.

Con el propósito de mejorar el proceso de capacitación de una empresa de tercerización se propone como metodología la aplicación del ciclo de Deming, que permitirá analizar la situación actual de la empresa en búsqueda de encontrar puntos de mejora. Para el logro de los objetivos es importante que los involucrados en los procesos se encuentren seguros de las actividades a realizar, una adecuada capacitación desde el inicio de su ámbito laboral hasta la

² Rojas (2018), “Capacitación y desempeño laboral”.

continua potenciación de su desarrollo profesional aportará ideas eficientes para el cumplimiento integral de los objetivos.

Para poder evaluar la mejora en la capacitación se ha considerado como metodología de aplicación el ciclo PHVA permitiendo iniciar con el flujo de planificar, hacer, verificar y actuar logrando satisfacer las expectativas, y en algunos casos, identificando puntos de mejora para cumplir con las necesidades de los clientes.

A través de la ejecución de encuesta laboral se pudo determinar la necesidad de los trabajadores en temas de capacitación, desde temas relacionados a habilidades blandas como técnicas, se pudo identificar la necesidad de contar con el conocimiento que aporten en la correcta realización de sus actividades. No solo se quiere identificar las necesidades, sino que logren perdurar en el tiempo y demostrar la importancia del flujo de capacitación en relación de la eficacia y eficiencia de todas las actividades hasta lograr el objetivo o meta establecida. Como parte del staff interno de la organización deben estar preparados para brindar el soporte requerido de acuerdo con las problemáticas que puedas suscitar, esto debido a ser un soporte transversal.

Por lo tanto, es relevante medir el impacto de las capacitaciones para determinar la eficacia y eficiencia de éstas. La situación actual permite aplicar la metodología del ciclo del Deming en el flujo de capacitaciones internas del staff para verificar el estatus de eficiencia y eficacia de dicho proceso.

3.2. Determinación del Problema

3.2.1. Problema Principal

¿Cómo la metodología PHVA mejora el proceso de capacitación en el staff interno de la empresa Overall Strategy?

3.2.2. Problemas Secundarios

¿Cómo la metodología PHVA mejora el proceso de capacitación en el staff interno para mejorar la dimensión eficacia de la empresa Overall Strategy?

¿Cómo la metodología PHVA mejora el proceso de capacitación en el staff interno para mejorar la dimensión rendimiento de la empresa Overall Strategy?

¿Cómo la metodología PHVA mejora el proceso de capacitación en el staff interno para mejorar la dimensión participación en la empresa Overall Strategy?

3.3. Objetivo General

Implementar la metodología PHVA para mejorar el proceso de capacitación en el Staff Interno de la empresa Overall Strategy.

3.4. Objetivos Específicos

Implementar la metodología PHVA para mejorar la dimensión eficacia en la empresa Overall Strategy.

Implementar la metodología PHVA para mejorar la dimensión rendimiento en la empresa Overall Strategy.

Implementar la metodología PHVA para mejorar la dimensión participación en la empresa Overall Strategy.

3.5. Justificación

Cada vez se existe mayor número de empresas que requieren contratar servicios de tercerización e intermediación laboral para cubrir ciertos procesos y garantizar la continuidad de su operación sin aumentar sus costos operativos. La adecuada implementación de la metodología PHVA le permitirá a Overall Strategy ser una empresa competitiva en el mercado, contar con un

plan de capacitación que facilitará el logro de resultados; así mismo, aportará desarrollo y crecimiento al personal.

La presente investigación tiene como objetivo aplicar una mejora en el proceso de capacitación del staff interno de la empresa Overall Strategy, aplicando la metodología PHVA, con el objetivo de fortalecer las gestiones operativas y administrativas, cuyos resultados beneficiarán al directorio, trabajadores y clientes, en búsqueda de mantener la eficacia y eficiencia en el flujo de capacitaciones.

En el marco metodológico práctico se aplicará el ciclo PHVA a través de un análisis cualitativo para determinar las dimensiones eficacia y eficiencia como punto de partida lo que permitirá determinar la mejora en el proceso. Por otro lado, al ser una empresa de servicios donde el factor humano es de vital importancia se considera necesario involucrarlos en la mejora del proceso ya que dependerá de ellos el logro de los resultados esperados. Cabe mencionar que el logro de resultados se relaciona directamente con la gestión humana, un personal que cuenta con las herramientas necesarias, como conocimiento, será capaz de afrontar situaciones que requieran toma de decisiones.

Al contar con trabajadores capacitados y entrenados se reducen los errores, las demoras en la ejecución de un proceso, los sobre tiempos, la optimización de recursos entre otros, cumpliéndose los objetivos con la misma calidad esperada. Los resultados positivos permiten una mejora integral de la competitividad del servicio logrando en muchos casos aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

La presente investigación está enfocada en la mejora del proceso de capacitación aplicando la metodología del ciclo de Deming para garantizar el desarrollo óptimo de las actividades en las diversas áreas de soporte.

3.6. Alcances y Limitaciones

Es importante tener un programa de capacitación potente en la empresa desde el inicio de labores; mantener capacitado al personal aportará en la reducción de errores en el servicio.

En el marco metodológico, se aplicará la metodología PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) para determinar la eficacia y eficiencia del programa de capacitaciones para conocer las variables en dimensiones de satisfacción en eficacia y eficiencia.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional corresponde a un desarrollo interviniente con una investigación cualitativa a través de datos descriptivos. El tipo de investigación es longitudinal ya que se tomará como referencia un trimestre. El enfoque será cuasi experimental para poner a prueba nuestras variables de eficiencia y eficacia.

Se busca determinar cada proceso del ciclo de Deming con el objetivo de obtener resultados favorables, identificando cada etapa del ciclo se desarrollará procesos eficientes subsanando obstáculos y/o problemas que nos permitan el cumplimiento de los objetivos esperados. Se busca aumentar la satisfacción de las capacitaciones programadas con el fin de determinar el impacto de éstas, al lograr el entendimiento y desarrollo de los temas a capacitar se espera corregir errores o fallas teniendo siempre como objetivo la mejora continua del proceso.

En el presente trabajo, una limitación es la imposibilidad de compartir imágenes propias de la empresa porque alguna amerita cierto grado de confidencialidad, no obstante, serán reemplazadas con tablas de elaboración propia para el desarrollo y presentación de indicadores de los resultados reales.

4. Marco Teórico

4.1. Antecedentes Bibliográficos

Guadalupe y Vicente (2019)³, buscan “Determinar la situación problemática de los procesos que permitan establecer una tabla de indicadores de control según cada proceso durante el mes de abril, establecer planes de mejora dirigidos a los procesos de la empresa que permitan incrementar la productividad multifactorial en un 7,5 % en los meses comprendidos entre mayo y julio e implementar los planes de mejora de la productividad multifactorial que permitan incrementar la productividad en 7,5 %. La adecuada aplicación de la metodología permitirá incrementar las posibilidades de la empresa para competir en el mercado, el uso eficiente y eficaz de sus recursos, y el adecuado control de producción mejorarán su productividad y calidad en cada uno de sus procesos reduciendo la cantidad de productos defectuosos, retrasos en la entrega de pedidos y abarcando una mayor participación del mercado”. Se hace mención que “El ciclo PHVA es una metodología de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización”. Mencionan que, “Fue posible conseguir un incremento de la productividad multifactorial, a partir del aumento registrado en sus dimensiones mano de obra, equipo y materiales. De esta manera la mejora obtenida en la administración estratégica se logró incrementando el porcentaje de eficiencia en un 35,33 %, al igual que el porcentaje de diagnóstico situacional en un 26,25 %, ambos gracias a que la organización consiguió un alineamiento de su misión, visión y valores organizacionales que permitió definir los objetivos estratégicos”. Concluyen que “Se logró determinar la situación actual de la empresa la cual se puede visualizar a través de la tabla de indicadores de control

³ Guadalupe & Vicente (2019), “Aplicación de la metodología PHVA para mejorar la productividad en la empresa Exportaciones G&D Fénix SRL, Chiclayo”

establecidas al finalizar la subetapa diagnóstica de la primera etapa de la metodología PHVA, se alcanzó a establecer las acciones correctivas en base al análisis de la causa raíz de los indicadores de control que no pudieron alcanzar la meta después de la implementación de los planes de mejora”.

Yauri (2019)⁴, propone “Diseñar un sistema de mejora continua bajo la metodología PHVA a fin de aumentar la productividad y rentabilidad en la organización, mejorar la eficiencia operativa de la organización a través de planeamiento de control de la producción, implementar la gestión de calidad estableciendo controles de procesos y normas de calidad para la organización. El principal problema de la empresa es la baja productividad de sus procesos y productos”, se busca “mejorar un 10 % la productividad actual para que la empresa llegue a sus objetivos”. Para el desarrollo de dicha investigación el autor eligió la metodología PHVA, la elección la realizó a través del software Expert Choise el cual ayudó a evaluar y medir los criterios de distintas metodologías posibles a utilizar. Como resultado, “Para el estudio, análisis y aplicación de este proyecto se tuvo que incurrir en varios contratiempos e inconvenientes, los cuales son parte de la convivencia interna de la empresa, luego con el pasar de los días se contó con el apoyo del personal y con ello se pudo detectar una gran cantidad de variables que no permiten que la productividad aumente en la empresa Industrias Mon Lop S.A.C. Como primer paso se realizó el estudio de la toma de tiempos para luego obtener los indicadores iniciales de gestión en términos numéricos para su posterior análisis y toma de decisiones”. Por la tanto se concluyó, “Gracias a la participación de los involucrados se logró diseñar el sistema de mejora continua y mediante su implementación se incrementó de manera significativa la productividad y posterior rentabilidad en la organización, no obstante, esta puede mejorar aún más, ya que las

⁴ Yauri (2019), “Diseño de un sistema de mejora continua bajo la metodología PHVA en la empresa Industrias Monlop S.A.C.”

organizaciones no solo están afectas a factores internos sino también a factores externos que muchas veces generan cambios repentinos en la naturaleza de los procesos de las organizaciones, Se implementó metodologías de enseñanza mediante ejercicios de motivación (Extrínseca e Intrínseca) los cuales aumentaron el compromiso de nuestros colaboradores, también mediante la realización de un estudio y análisis del indicador de clima laboral se encontró que no se sienten valorados y eso reflejaba una falta de entendimiento con sus jefes inmediatos”.

Quiroz (2019)⁵, propone como objetivo “Determinar si la implementación de la mejora continua mediante la metodología PHVA permite incrementar la productividad del servicio de operaciones que brinda al cliente, determinar si la implementación del ciclo PHVA mejora la eficiencia y eficacia del área de operaciones en la empresa de servicios”. Se identificó que las causas del problema se deben al incumplimiento de ordenes de trabajo por parte de los operarios, también, se evidenció un retraso en las órdenes de trabajo solicitadas por el cliente, y que no existe control de los procesos que realizan los operarios. Para conocer las condiciones laborales de los operarios de las líneas hogar e institucional desempeñan sus funciones se aplicó la metodología PHVA”. Se obtuvieron los resultados, “La implementación de mejora continua aplicando la metodología PHVA en la Empresa de Servicios, permite mejorar la productividad del servicio de operaciones que brinda al cliente. Antes de la mejora la productividad promedio era de 1,67 después de la mejora la productividad promedio fue de 2,67. A partir de los resultados señalados se aprecia que existe un elevado índice de rotación de personal en la empresa y de ausentismo, los cuales reducen la eficiencia y eficacia en el proceso. Por lo mencionado, se concluyó que el principal problema de la empresa de Servicios es la deficiencia del servicio de operaciones que brinda al cliente, debido al elevado ausentismo e índice de

⁵ Quiroz (2019), “Implementación de la metodología PHVA para incrementar la productividad en una empresa de servicios”.

rotación del personal”. Añaden, “Que la implementación de mejora continua aplicando la metodología PHVA en la Empresa de Servicios, permite mejorar la productividad del servicio de operaciones que brinda al cliente, de 1,67 a 2,67. Los planes de acción fueron elaborados considerando las medidas remedio para solucionar y prevenir la ocurrencia de los problemas encontrados, una de las principales medidas remedio fue la fidelización de los operarios, considerando para su aplicación un presupuesto de S/ 30 840. La implementación de mejora continua aplicando la metodología PHVA en la Empresa de Servicios, permite mejorar la eficiencia del servicio de operaciones que brinda al cliente, de 74 % a 95 %. La implementación de mejora continua aplicando la metodología PHVA en la Empresa de Servicios, permite mejorar la eficacia del servicio de operaciones que brinda al cliente, de 72 % a 94 %”.

Sisniegas y Vásquez (2021)⁶ sostienen que “El objetivo de esta investigación fue determinar de qué manera la aplicación de la metodología PHVA incrementa la productividad, realizar un diagnóstico y dar a conocer el estado actual del proceso productivo”. Los problemas que se pudieron evidenciar fueron “el desconocimiento de métodos y técnicas por parte del personal operario, falta de orden y limpieza en la planta empacadora, generando tiempos muertos e inadecuados uso de espacios generando acumulación de materiales. Se propone aplicar la metodología PHVA con el fin de incrementar la productividad y la eficiencia en las operaciones de producción, orienta a solucionar los problemas de productividad”. Se concluyó, “La aplicación del plan de mejora continua basada en la metodología PHVA, mejoró aspectos como el orden y la limpieza en las áreas de la empresa, ya que se evidenció un aumento en el porcentaje de cumplimiento de las 5S, de un 30 % al 89 %. En cuanto al plan de capacitación, se reflejó en el incremento de la productividad, por último, en el plan de seguridad realizado se

⁶ Sisniegas & Vasquez (2021), “Aplicación de la metodología PHVA para incrementar la productividad en la empresa Agrícola Cerro Prieto S.A. Chepén 2021”

logró corregir y eliminar aquellas actividades que generaban un riesgo a la salud de los colaboradores”.

Peña (2017)⁷ busca “Proponer una mejora de la competitividad mediante la aplicación del círculo de Deming. Identificar los procesos que son necesarios para implementar dentro de la empresa la planificación utilizando el círculo PHVA en la fabricación de piezas industriales que cumplan con las especificaciones técnicas solicitadas por los clientes”. Se implementó la metodología PHVA porque se requiere “Identificar los procesos que son necesarios para implementar dentro de la empresa la planificación utilizando el círculo PHVA en la fabricación de piezas industriales que cumplan con las especificaciones técnicas solicitadas por los clientes. Se puede concluir, “que la capacitación no tiene un efecto significativo sobre la productividad, pudiendo no ser tan eficiente como en otras regiones. Sin embargo, explican que estos resultados deben tomarse con cautela, ya que no tienen en cuenta el sesgo de selección y endógeno. Al igual que el presente estudio y quedando como interrogante para futuras investigaciones”.

4.2. Bases Teóricas

El ciclo de Deming o ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar) es una metodología para mejorar continuamente la calidad de la empresa utilizando el enfoque de resolución de problemas, consta de cuatro etapas principales cuyo objetivo principal es mejorar la calidad del producto y/o servicio.

Dicha metodología fue desarrollada por el profesor universitario y estadístico Willian Edwards Deming, a quien se le considera el padre de la revolución de la calidad. Esta metodología se desarrolló mientras trabajaba como consultor estadístico en los Estados Unidos, centró su carrera en la calidad industrial. Las ideas de Deming fueron la base para el desarrollo

⁷ Peña (2017), “Propuesta de mejora para la competitividad mediante la aplicación del ciclo de Deming, en la planificación de Industrias Mycenter S.A.”

de programas de mejora de la calidad y como resultado de estas ideas se desarrolló el ciclo PHVA.

El ciclo de Deming o PHVA consta de 4 etapas que se pueden ejecutar una y otra vez de manera periódica generando nuevas mejoras:

Etapas 1: Planificar

Es la etapa de mayor impacto, se usa métodos como grupos de trabajo, encuestas a los trabajadores y búsqueda de nuevas tecnologías que buscan determinar:

- El problema para mejorar.
- Los objetivos.
- Las herramientas para llevarlo a cabo (lluvia de ideas, 5 por qué, entre otros).

Etapas 2: Hacer

Se aprueba y aplica las correcciones planificadas, si el resultado de la corrección no es positivo, se revisa el plan original. Se debe:

- Documentar el desarrollo y los resultados alcanzados.
- Identificar al personal que llevará a cabo cada función y/o actividad.

Etapas 3: Verificar

Se comprueba si los resultados alcanzaron el objetivo propuesto, aquello se puede corroborar con Kpis, Check List; de esa forma, se controla o mejora los posibles problemas.

Etapas 4: Actuar

Esta es la última etapa en la que se debe ajustar el plan de mejora, se formaliza la solución del problema y se determina las condiciones para su mantenimiento. Si se logra los objetivos, se verifica el desarrollo en busca de posibles errores y se inicia con un nuevo ciclo PHVA.

Guadalupe y Vicente (2019)⁸, evidenciaron la baja capacidad de producción, control y estandarización en los procesos; aquello generaba retraso en el abastecimiento de materia prima e insumos generando un bajo desempeño laboral, generando retrasos en los pedidos, baja calidad del producto y bajo desempeño laboral. Como propuesta de solución a dicha problemática se aplicó la metodología PHVA para mejorar la productividad de la empresa, “La metodología PHVA aplicada en la presente investigación, ha sido dirigida a todas las áreas de la empresa con el objetivo de mejorar la administración estratégica, gestión por procesos, gestión de la producción, 126 gestión de la calidad y el desempeño laboral de Exportaciones G&D Fénix S.R.L. De esta manera, la mejora obtenida en la administración estratégica se logró incrementando el porcentaje de eficiencia estratégica en un 35,33 %, al igual que el porcentaje de diagnóstico situacional en un 26,25 %, ambos gracias a que la organización consiguió un alineamiento de su misión, visión y valores organizacionales, que permitió definir los objetivos estratégicos”.

Cahuana (2018)⁹ menciona que “el área de mantenimiento y EE.RR no está cumpliendo debidamente y oportunamente los servicios asignados a las distintas obras, muchas veces el factor principal de estos problemas ocurre por las malas coordinaciones internas, reprogramaciones de servicio, falta de materiales; ocasionadas por la falta de organización del área de mantenimiento con el área de ventas, por lo tanto es muy necesario aplicar la metodología PHVA lo que nos permitirá utilizar distintos diagramas de mejora que nos ayudará a ver si realmente su aplicación es viable y aplicable para nuestro proceso de alquiler y poder tomar decisiones a corto y largo plazo”. En el trabajo de investigación el autor aplicó la

⁸ Guadalupe & Vicente (2019), “Aplicación de la metodología PHVA para mejorar la productividad en la empresa exportaciones G&D Fenix SRL, Chiclayo”

⁹ Cahuana (2018), “Aplicación de la metodología PHVA para mejorar la productividad del proceso de alquiler de sanitarios portátiles de la empresa Ancro S.R.L., Villa el Salvador, Lima, 2018”.

metodología PHVA para mejorar el problema y obtener una mejora constante. Se concluyó que “la aplicación de la metodología PHVA incrementa la productividad del proceso de Alquiler de Sanitarios Portátiles de la Empresa ANCRO S.R.L. Villa el Salvador. Por lo que se comparó los resultados obtenidos mediante la media de la productividad que fue 66,46 % antes de la aplicación de la metodología PHVA y los resultados de la media después de la aplicación de la metodología PHVA fue de 88,50 %, con una mejora del 33 % de incremento en la productividad, se determinó que la aplicación de la metodología PHVA incrementa la Eficacia del proceso de Alquiler de Sanitarios Portátiles de la Empresa ANCRO S.R.L. Villa el Salvador. Por lo que se comparó los resultados obtenidos mediante la media obtenida de la Eficacia que fue de 81,81 % antes de la aplicación de la metodología PHVA y los resultados de la media después de la aplicación de la metodología PHVA fue de 95,44 %, con una mejora del 14 % de incremento en la eficacia”.

Maldonado y Veliz (2019)¹⁰, mencionan que “Actualmente, en la mayoría de los casos se busca mejorar los procesos para lograr la mayor eficiencia. Muchas empresas hoy en día invierten en muchos sistemas de calidad que permiten incrementar las ganancias de su empresa y a la vez disminuir las pérdidas. En el Perú actualmente, se fijan más en cuánto dinero van a ganar, las alternativas que mejoran la productividad son hábitos y acciones que se realiza día a día; y para esto existen diferentes técnicas, instrumentos y una variedad de métodos basados en el ciclo de Deming. La metodología PHVA es un ciclo de excelencia que permite a las empresas mantener la competitividad de sus productos o servicios, reducir costos, la calidad, productividad y rentabilidad de estas”. Determinaron lo siguiente “Para incrementar la productividad se tenía claro que se debía mejorar los métodos de trabajos y establecer procedimientos e instructivos de

¹⁰ Maldonado & Veliz (2019), “Aplicación de la metodología PHVA para incrementar la productividad en el proceso de impresión de la empresa Amauta Impresiones Comerciales S.A.C.”

trabajo, se aplicó la metodología PHVA y los resultados fueron favorables: las actividades que agregan valor pasaron a ser el 50 % del total de actividades aproximadamente, con la creación de los nuevos instructivos y procedimientos, las capacitaciones y la elaboración del registro de calidad, se pasó a reducir la cantidad de merma que se producía en el proceso de impresión. En cuanto a la eficiencia de la empresa, también se obtuvieron resultados esperados, la aplicación de la metodología PHVA generó un incremento de 14,34 % en la eficiencia de la Amauta Impresiones Comerciales S.A.C, resultado logrado gracias a la aplicación de los nuevos formatos establecidos y los trabajadores fueron capacitados para adoptar los nuevos métodos de trabajo”.

Peña (2017)¹¹ menciona que “En el desarrollo de las actividades del área de producción se carece de una planificación operativa y escasos conocimientos por parte del personal, afectando negativamente el proceso de toma de decisiones, razón por la cual no hay control y organización en la recepción de los trabajos solicitados por los clientes. A causa de las malas decisiones, se considera que en promedio se entregan por mes de 2 a 3 piezas defectuosas y dependiendo de la situación se incrementan desde un 50 % hasta un 100 % los costos de la fabricación de las piezas y por esta razón, se pierde cierta parte del material o el material en su totalidad, debido a que las piezas no cumplen con las especificaciones del cliente, provocando retraso en los tiempos de entrega establecidos con este. Y cuando surge el problema ningún trabajador asume la responsabilidad del trabajo entregado”. Se propone utilizar la metodología PHVA, se indica, “Las variables cualitativas se enfocan en la calidad de las piezas y los servicios que la empresa ofrece considerándolas variables independientes, utilizando como estrategia la implementación del círculo PHVA, el cual servirá como una mejora integral de la competitividad de los productos y servicios de mantenimiento que la empresa ofrece”. Se concluye que “Por

¹¹ Peña (2017), “Propuesta de mejora para la competitividad mediante la aplicación del círculo de Deming en la planificación de Industrias Mycenter S.A.”

medio de los resultados obtenidos se establecieron la política, objetivos y el plan de trabajo general que exige el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, fomentando así en los colaboradores conciencia, cultura preventiva, participación, liderazgo, compromiso y autocuidado”.

Ñaña (2018)¹², sostiene que “La falta de control estratégico del proceso hace que no se tengan evaluados y analizados las actividades del proceso de fabricación, así como también no se cumplan con la planificación, metas y objetivo de la empresa. De continuar así la empresa DISCOPHER SAC, seguirá reduciendo cada vez más sus índices de productividad, generando cada vez menos rentabilidad, lo cual se ve reflejado en la pérdida de clientes, no ser competitiva y por último salir del mercado. Es por ello que es necesaria la aplicación de la metodología PHVA, para así poder mejorar la productividad de la empresa a través de sus óptimas herramientas de gestión y control que permitan la solución de las causas a los problemas encontrados. Se concluyó que con la aplicación de la metodología PHVA se mejoró la eficiencia del área de producción de la empresa maderera DISCOPHER SAC. pasando de un 81,37 % a un 92,59 % logrando mejorar en un 11,22%. La metodología PHVA fue determinante para la mejora de la eficacia del área de producción de la empresa maderera DISCOPHER SAC, pasando de un 81.62 % a 93,5%, llegando a mejorar en un 12,13 %, mostrando una mejora considerable para la productividad.”

Verastegui (2018)¹³, menciona que “La utilización de la metodología del ciclo de Deming (PHVA) nos brindará una solución que realmente nos permita mantener la competitividad de los servicios de atención al usuario, mejorar la calidad, productividad, aumento de un componente

¹² Ñaña (2018), “Metodología PHVA para mejorar la productividad en una empresa maderera”.

¹³ Verástegui (2018), “Diseño de la metodología del ciclo de Deming (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación del Sat Cajamarca”.

subjetivo, el cual dependerá de factores como la expectativa y la percepción todo ello con una base de planeamiento estratégico como institución, que permita planear los objetivos específicos, así como cumplir las expectativas del contribuyente. Así mismo los resultados del estudio harán que la atención que brinda contribuya a la toma de decisiones. Considerando como base los datos de recolección que permitan responder a los requerimientos del diseño del servicio y a los resultados obtenidos de la meta planificada”. Implementar la metodología PHVA tiene por objetivo la mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación al contribuyente. Se pudo concluir, “La Mejora Continua bajo una metodología ciclo Deming (PHVA) delimita las actividades, procesos e instrumentos a seguir para el Departamento de Registro y Orientación al Contribuyente del SAT CAJAMARCA, se desarrolló y presentó el Presupuesto del Diseño Plan de Mejora Continua de la Calidad, como instrumento de gestión de la calidad, permitiendo definir mejoras a corto plazo y resultados visibles, para incrementar la productividad en base a la competitividad de la organización y la adaptación a los avances tecnológicos”.

4.3. Definición de Términos Básicos

Capacitación: Proceso orientado a ampliar y desarrollar los conocimientos y habilidades de los empleados que laboran en una empresa a fin de que puedan desempeñar sus puestos de manera eficaz.

Conocimiento: La información y habilidades que el ser humano adquiere como resultado de un proceso progresivo de aprendizaje.

Cumplimiento: Realización de las funciones u obligaciones designadas dentro de un plazo definido.

Desempeño: La manera en que un empleador lleva a cabo sus funciones dentro de la empresa en función a sus competencias.

Eficacia: Es la capacidad para cumplir los objetivos propuestos a través de las acciones o actividades planificadas.

Eficiencia: Es la capacidad para alcanzar un resultado deseado utilizando una cantidad específica de recursos.

Implementación: Es la fase en la cual se ejecutan designados procesos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en un determinado proyecto o plan.

Mejora continua: Proceso que contribuye al mejoramiento y desarrollo de la empresa en el cual se realizan modificaciones con relación a la identificación de los aspectos por mejorar y la eliminación de los errores existentes.

Metodología: Serie de métodos y procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos planteados de una investigación científica.

Organización: Conjunto de personas con diversos roles que trabajan coordinadamente para alcanzar un objetivo o meta en común.

Plan estratégico: Es un documento que define los objetivos a conseguir a corto, mediano y a largo plazo en una empresa y las acciones que se van a llevar a cabo para alcanzarlos.

Proceso: Secuencia de actividades previamente planificadas que están dirigidas hacia un fin específico.

Productividad: Es la medición de la eficacia entre el resultado de una actividad, los recursos asignados para la obtención de dicho resultado y el tiempo establecido para su desarrollo.

Tercerización: Es la contratación de una tercera empresa por parte de una empresa usuaria para que ésta asuma el desarrollo de unas cuantas partes de la actividad principal de la empresa usuaria y sea responsable de los resultados de su actividad.

5. Propuesta de Solución

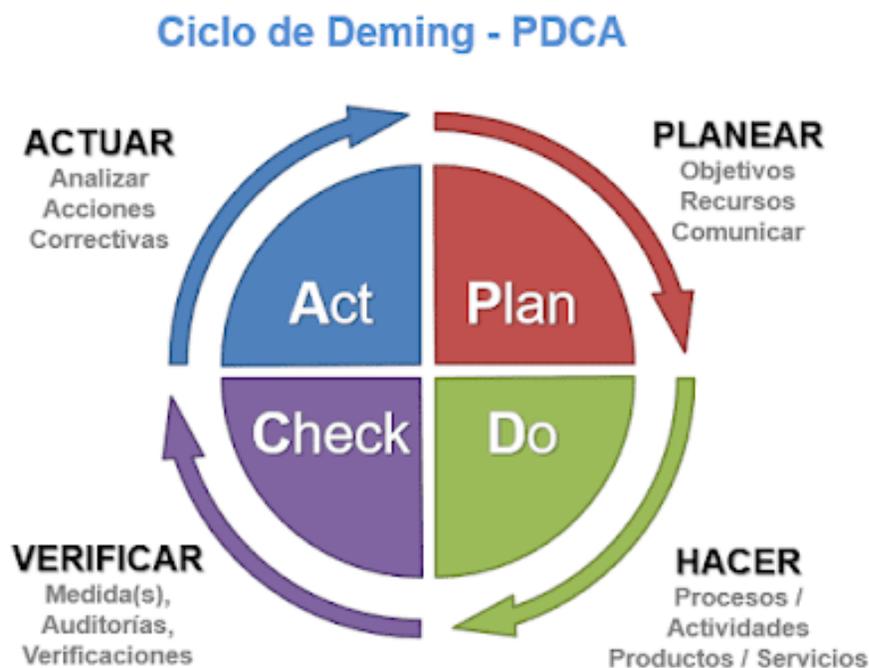
5.1. Metodología de la solución

Con el propósito de incrementar el desempeño continuo de los trabajadores se propone implementar la metodología del ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar, actuar), para determinar la eficacia y eficiencia del proceso de capacitación como parte de la mejora continua de la empresa. En la actualidad es importante contar con un programa de capacitación estructurado y con objetivos claros para poder ser frente a los posibles problemas que puedan surgir. El área de Talento y Cultura es responsable de este proceso, pero dependerá del apoyo de los líderes y gerencias determinar los temas urgentes y continuos a tratar con el fin de estar alineados con el proceso tanto de incorporación de un nuevo personal como mantener actualizados a los trabajadores ante cualquier cambio interno que surja de conocimiento de todos los interesados del proceso.

Se eligió la metodología PHVA porque es una herramienta versátil y fácil de adaptación en diversos procesos desde el abordaje del problemas, análisis y propuestas de mejora. Con dicha metodología se desarrollarán ideas y se mejoran a través de un proceso continuo para garantizar la mejora continua.

Figura 2

Representación del ciclo de Deming



Las ventajas de aplicar la metodología de Ciclo de Deming o PHVA son:

- Incremento de la productividad.
- Disminución en los tiempos de los procesos.
- Reducción de fallas y errores.
- Optimización de recursos
- Mejora continua en los servicios

Como herramienta, se utilizó el análisis de causalidad o 5 por qué, que consiste en identificar la causa raíz del problema, con preguntas sucesivas hasta llegar a ella, con el objetivo de establecer acciones de mejora que aporten en la solución del problema. Las ventajas de esta herramienta son:

- Determina el origen del problema.
- Motiva el trabajo en equipo.
- Puede integrarse con otros métodos como Ishikawa o los 5 porqué (análisis de causalidad).

Ambas se completan para el análisis de la causa raíz con el enfoque de obtener acciones de mejora para obtener los objetivos esperados, al identificar el problema principal se toma como punto de partida el desarrollo de los planes de acción a realizar y establecer el procedimiento correctivo para reducir el o los errores encontrados.

Asimismo, para la determinación de la metodología de solución se utilizó encuestas, formatos de diagnósticos, formatos de indicadores, formatos de registro. Los cuales aportaron en la implementación de las acciones correctivas para mejorar el proceso. Si bien es cierto, la metodología PHVA se enfoca en la mejora de proceso, sirve como apoyo e impulso en la productividad del personal, ya que al tener un proceso estructurado se consigue un proceso auto sostenible logrando cumplir con las metas establecidas.

5.2. Desarrollo de la solución

La propuesta de solución se planteó para una población de 158 colaboradores que brindan un soporte transversal en la organización, la distribución de los colaboradores corresponde a diversas áreas de soporte, algunas de ellas son:

- Contabilidad y finanzas
- Compras
- Auditoría
- Sistemas
- Seguridad y salud ocupacional

- Gerencia administrativa
- Legal

Se organizó el desarrollo de solución dentro de las 4 etapas del ciclo de Deming; iniciando con la primera fase planificar, y posteriormente, las demás: hacer, verificar y actuar, estableciendo criterios de entregables para determinar un avance progresivo.

5.2.1. Fase Planificación

En esta fase inicial, es importante que todos los involucrados en el proceso de desarrollo participen, la experiencia de cada uno de ellos es muy importante para comprender dónde se encuentran los errores o las oportunidades de mejora; esto hace que sea más fácil detectar los problemas de mayor importancia para su abordaje.

Se pudo identificar que se requería de formatos que ayuden a identificar información útil para la solución de los problemas identificados. En esta fase se planificará las actividades a seguir en el plan de acción, y así, implementar lo necesario para lograr los objetivos establecidos.

Se consideró que en esta fase el responsable sería el analista de talento y cultura con la revisión del Gerente de Talento y Cultura.

Procedimiento para recolectar información

Para recolectar la información se aplicó una encuesta de clima laboral (se aplica de forma anual), en ésta se incluyeron tres preguntas relacionadas a la gestión de capacitación y desarrollo que pudo evidenciar puntos de mejora referentes a gestión de capacitaciones.

Como punto de partida se detectó un mayor enfoque en la retroalimentación de la capacitación por parte de los jefes directos, decadencia de capacitaciones de acuerdo con puesto destacado y deficiencia de desarrollo de capacitaciones anuales.

Los resultados fueron:

Nivel de Capacitación según la dimensión Eficacia

De acuerdo con los datos obtenidos se pudo evidenciar la calificación del personal con respecto a la eficacia del proceso de capacitación, 16 % es excelente, 19 % malo, 37 % regular y 28 % malo.

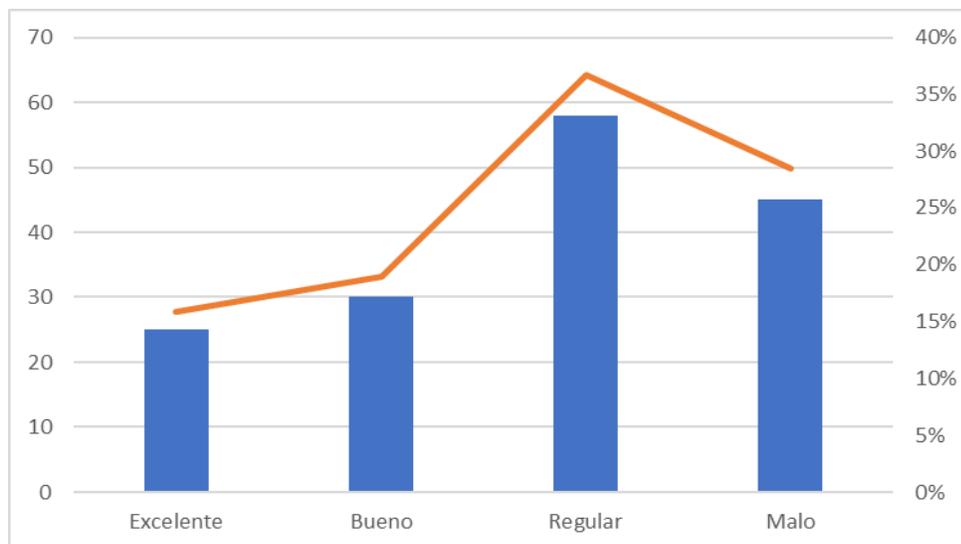
Tabla 1

Encuesta de clima – resultado sobre la eficacia de la capacitación

Eficacia	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	16%
Bueno	30	19%
Regular	58	37%
Malo	45	28%
Total general	158	100%

Figura 3

Resultados de eficacia



Nivel de Capacitación según la dimensión Rendimiento

De acuerdo con los datos obtenidos se pudo evidenciar la calificación del personal con respecto al rendimiento del proceso de capacitación, 18 % es excelente, 20 % malo, 30 % regular y 32 % malo.

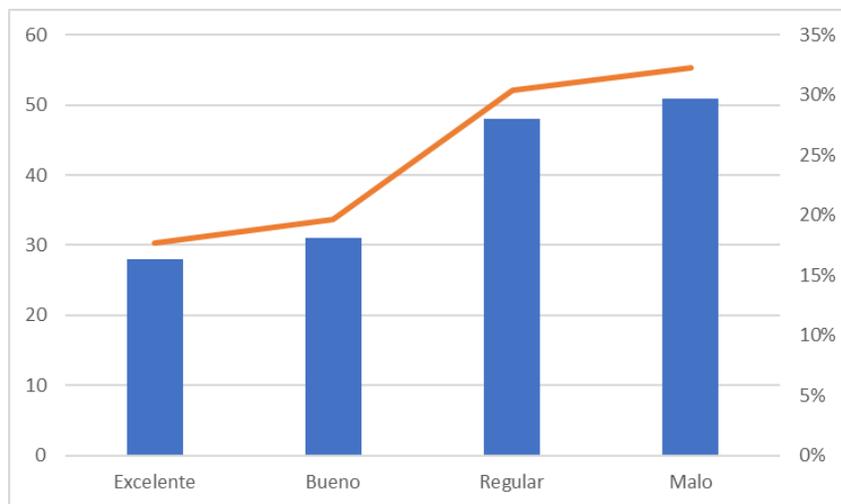
Tabla 2

Encuesta de clima – resultado sobre el rendimiento de la capacitación

Rendimiento	frecuencia	Porcentaje
Excelente	28	18%
Bueno	31	20%
Regular	48	30%
Malo	51	32%
Total general	158	100%

Figura 4

Resultados de rendimiento



Nivel de Capacitación según la dimensión Participación

De acuerdo con los datos obtenidos se pudo evidenciar la calificación del personal con respecto a la participación del proceso de capacitación, 16 % es excelente, 18 % malo, 35 % regular y 31 % malo.

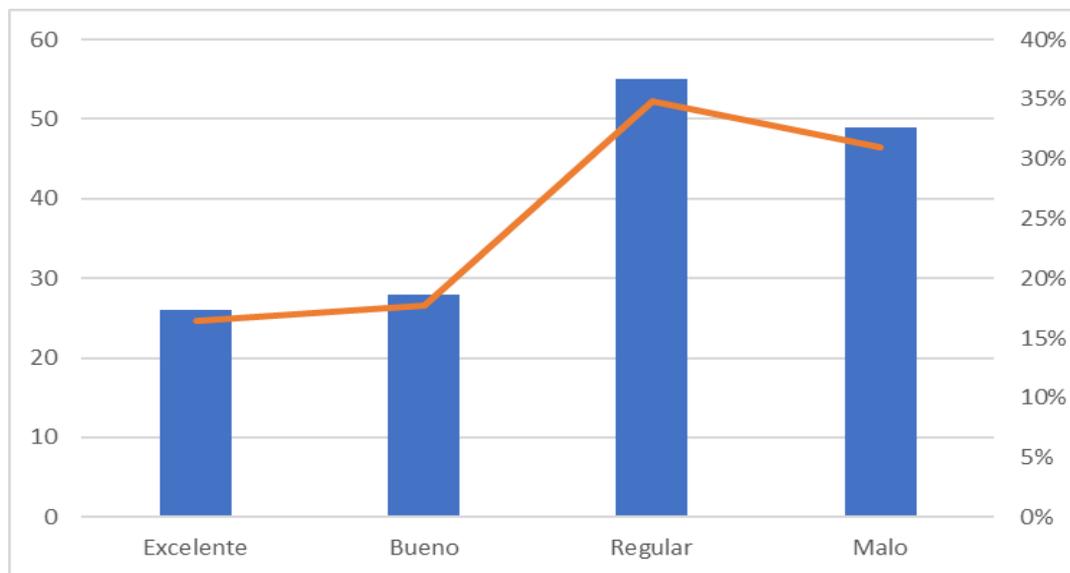
Tabla 3

Encuesta de clima – resultado sobre la participación de la capacitación

Participación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	16%
Bueno	28	18%
Regular	55	35%
Malo	49	31%
Total general	158	100%

Figura 5

Resultados de participación



Conclusiones de la encuesta de Clima

Capacitación y desarrollo:

- Un 61 % de colaboradores reconoce que en Overall Strategy hay oportunidad de realizar línea de carrera; pero un 39 % que se divide entre a veces y nunca.
- En relación con capacitación y desarrollo, un importante 61 % reconoce identificar oportunidades, pero tenemos un 22 % lo identifica a veces y otro 16 %, lo identifica casi nunca.
- Retroalimentación es otro de los aspectos a considerar, pues mientras un 75 % reconoce que recibe retroalimentación, mientras que el 18 % lo señala como oportunidad de mejora, indicando que lo evidencia a veces.

Liderazgo:

- 83 % de los trabajadores reconoce que su jefe comunica de manera clara los objetivos y lo que espera de ellos, seguido de un 13 % que lo señala como oportunidad de mejora.

Recomendaciones de la encuesta de Clima

- Realizar un cronograma de capacitaciones de forma trimestral para que los trabajadores puedan incluirlas en su agenda.
- Realizar un DNC (diagnostico de necesidad de capacitación) para trazar los cursos, charlas y/o talleres con mayor exigencia por parte de los trabajadores.
- Recoger expectativas de capacitación para ser evaluadas como propuesta del plan anual de capacitación.

Metodología de los 5 porque

A través de la aplicación de una encuesta previa se pudo evidenciar puntos de mejora para enfocarse como punto de partida, por ello, se utilizó la herramienta de los 5 porque para detectar los motivos que conllevan dichos problemas, y así, proponer planes de acción.

Tabla 4

Resultados de la herramienta 5 porque

Desarrollo de los 5 PORQUE			
Es una técnica que permite a través de una serie de preguntas interconectadas llegar a la causa raíz de un problema y a partir de ahí tomar medidas necesarias para solucionarlo.			
Paso 1: Definir el problema a solucionar			
Paso 2: Iniciar con el cuestionario de preguntas ¿Por qué surgió? ¿Por qué no funciona? ¿Por qué no se mejora?			
Paso 3: Cuando se llega al punto de que no se tiene una respuesta a la pregunta, es ahí donde se puede afirmar que se encontró la causa raíz.			
Determinar el bajo índice de eficiencia y rendimiento de las capacitaciones			
¿Por qué? Complejidad de los temas tratados ¿Por qué? Falta de seguimiento post capacitación ¿Por qué? Falta de encuesta de satisfacción al final de cada capacitación ¿Por qué? Poco interés del tema expuesto ¿Por qué? Dificiente estructura del temario expuesto			
Área responsable	Talento y Cultura		
3.4. Determinación de la Acción Correctiva y plazo de implementación:			
Ítem	Acción Correctiva	Responsable	Plazo (Fecha Programada)
1	Realizar la capacitación mediante el sistema e-learning.	Talento y Cultura / Legal	Por definir con el ingreso del nuevo Gerente Legal. Fecha tentativa: Noviembre 2022.
2	Coordinar con las UN los horarios de capacitación más convenientes para sus equipos.	Talento y Cultura	Por definir con el ingreso del nuevo Gerente Legal. Fecha tentativa: Noviembre 2022.
3	Utilizar nuevos canales de comunicación de acuerdo a los perfiles de los equipos: Ejemplo: agenda outlook, grupos de whatsapp	Talento y Cultura	Por definir con el ingreso del nuevo Gerente Legal. Fecha tentativa: Noviembre 2022.
4	Reprogramación de las capacitaciones pendientes de la anterior gestión	Talento y Cultura / Áreas solicitantes	8/11/2022
Determinar el bajo índice de participación de las capacitaciones			
¿Por qué? Exposición de temas de poca importancia ¿Por qué? Comunicación deficiente sobre la capacitación ¿Por qué? Por la complejidad del tema ¿Por qué? Horario de capacitación no era el adecuado para la audiencia ¿Por qué? Por la concentración de carga laboral en el horario programado			
Área responsable	Talento y Cultura		
3.4. Determinación de la Acción Correctiva y plazo de implementación:			
Ítem	Acción Correctiva	Responsable	Plazo (Fecha Programada)
1	Realizar la capacitación mediante el sistema e-learning.	Talento y Cultura / Legal	Por definir con el ingreso del nuevo Gerente Legal. Fecha tentativa: Noviembre 2022.
2	Coordinar con las UN los horarios de capacitación más convenientes para sus equipos.	Talento y Cultura	Por definir con el ingreso del nuevo Gerente Legal. Fecha tentativa: Noviembre 2022.
3	Utilizar nuevos canales de comunicación de acuerdo a los perfiles de los equipos: Ejemplo: agenda outlook, grupos de whatsapp	Talento y Cultura	Por definir con el ingreso del nuevo Gerente Legal. Fecha tentativa: Noviembre 2022.
4	Reprogramación de las capacitaciones pendientes de la anterior gestión	Talento y Cultura / Áreas solicitantes	8/11/2022

A través de la herramienta de los 5 porque se pudo desarrollar los planes de acción para realizar las acciones correctivas que permitirán corregir los problemas evidenciados y evidenciar algunas acciones de mejora a realizar, con el propósito de mejorar el proceso de capacitación en las dimensiones de eficiencia, participación del personal y rendimiento.

5.2.2. Fase Hacer

En esta fase es cuando se pone en marcha los planes de acciones propuestos a través de la planificación, pero esto no significa que vaya a ser buena desde la primera interacción. Por eso, es importante realizarlo con paciencia y de forma gradual para no poner en peligro todos los procesos de la empresa. Para la puesta en marcha se consideró las siguientes etapas:

Diagnóstico de necesidad de capacitación

En este proceso se utilizará el formato de DNC (diagnóstico de necesidad de capacitaciones) en el cual se completará información relevante que permitirá captar los temas más relevantes y exigentes a considerar en el cronograma de capacitación, se detallarán algunas competencias con relación al nivel de desempeño actual de o los trabajadores.

Determinar las competencias necesarias

Se está considerando 10 competencias importantes para los trabajadores, los cuales están enfocadas al perfil del trabajador que busca la empresa para el logro de sus objetivos.

Establecer el público objetivo

En cada formato de registro de DNC se orienta al usuario que complete la información orientada a cierto perfil del puesto, así, se podrá consolidar la información y proponer una capacitación general.

Analizar el perfil del puesto para determinar el enfoque

En este proceso se identificará el grupo ocupacional, habilidades, aprendizaje, entre otros para orientar las capacitaciones a brindar, tanto a nivel de puestos y generales, lo que permitirá fortalecer el aprendizaje del trabajador para mejorar o aumentar su desempeño laboral.

Tabla 5

Formato de Diagnóstico de capacitación

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) - 2022						
Gerencia / UN: Sistema de Gestión de Calidad Área / Cliente: Sistema de Responsable: Marisol Noguera			Fecha: _____ Nro de Personas: _____ Colaborador: _____			
INSTRUCCIONES: Este formato es para uso del jefe inmediato y le permitirá determinar los requerimientos de capacitación del personal a su cargo. Se utilizará un formato por cada colaborador. Se recomienda llenarlo en forma conjunta Jefe Inmediato – Colaborador.						
PARTE I: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Analice la descripción de cada competencia y marque con una X el nivel de desempeño que tiene el colaborador; sea objetivo en sus apreciaciones, ya que el desempeño bueno, regular o deficiente del trabajador en alguna(s) de las competencias se convierte en un área de oportunidad para la capacitación.						
	Competencias	Nivel de desempeño				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No aplica
1	Conocimiento: Capacidad para aplicar y utilizar de manera efectiva el conocimiento de técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos adquiridos a través del estudio y experiencia.					
2	Calidad: Capacidad para realizar su trabajo sin errores en tiempo y forma.					
3	Motivación para el logro: Capacidad para trabajar bien buscando alcanzar un estándar de excelencia; vencer obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por el área.					
4	Orientación al servicio del cliente: Capacidad para prestar servicio a sus clientes internos y externos en forma amable, diligente, oportuna y eficiente.					
5	Establecimiento de Relaciones: Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contacto cordial con las personas con las que trabaja.					
6	Trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios, ser capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.					
7	Pensamiento Analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus partes y meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática.					
8	Dirección de personas: Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que se realice, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas del área de trabajo.					
9	Toma de Decisiones: Capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o solución de problemas de su área de trabajo.					
10	Delegar responsabilidades: Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los colaboradores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.					
PARTE II. CURSOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS Al momento de solicitar cursos, considere lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los cursos deben permitirle al trabajador fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral <input type="checkbox"/> Deben ser acordes a las actividades que desarrolla. <input type="checkbox"/> Deben estimular su desarrollo personal. <input type="checkbox"/> Deben ser prioritarios y el trabajador debe poder asistir, independientemente del horario en que se programen. 						
	Curso requerido	Prioridad			Justificación	
		Baja	Media	Alta		
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						
Comentarios adicionales						
FIRMA DEL COLABORADOR			FIRMA DEL JEFE DIRECTO			
La presente solicitud tiene por objetivo identificar las necesidades de capacitación de los empleados, sin embargo no compromete a la empresa a proporcionar la capacitación aquí mencionada; la programación de cualquier curso estará sujeta al proceso de aprobación de RH y las otras áreas correspondientes.						

Diseño de un programa de capacitación

Se debe tener claro a quien, como, en qué, dónde, cuándo capacitar, asimismo, se debe fortalecer la comunicación interna para motivar a los trabajadores acerca de la importancia y asistencias de esta.

Tabla 6

Formato de solicitud de capacitación

SOLICITUD DE CAPACITACION	
FECHA DE SOLICITUD: <input type="text"/>	
I. DATOS DEL SOLICITANTE	
Nombre del Colaborador:	<input type="text"/>
Puesto actual:	<input type="text"/>
Unidad de Negocio / Área:	<input type="text"/>
II. DATOS DE LA CAPACITACIÓN	
Tipo de Capacitación:	Interna <input type="checkbox"/> Externa <input type="checkbox"/>
Modalidad:	Presencial <input type="checkbox"/> Virtual <input type="checkbox"/>
Nombre o tema de la Capacitación: Curso/Taller <i>En el caso de capacitaciones técnicas, indicar el nivel esperado (básico, intermedio, avanzado) o detalle del programa solicitado.</i>	<input type="text"/>
Público Objetivo (<i>indicar cargos</i>):	<input type="text"/>
Cantidad de participantes	<input type="text"/>
Unidad de Negocio/Cliente:	<input type="text"/>
Fecha y horario propuesto: (dd/mm/aaaa)	<input type="text"/>
Lugar propuesto:	<input type="text"/>
Tipo de proveedor:	Externo <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/>
Indicar proveedores sugeridos	<input type="text"/>
Costo (en caso aplique):	<input type="text"/>
<i>Nota: Adjuntar mail / brochure del curso en caso de ser externo (opcional).</i>	
III. Sustento de la Capacitación	
Describa brevemente el motivo de la solicitud y/o el objetivo que se desea alcanzar después de realizar la capacitación.	<input type="text"/>
IV. APROBACIÓN DE PRESUPUESTO	
Indicar quién aprobará el presupuesto en caso de requerir inversión.	<input type="text"/>
V. RESULTADO	
Comentarios de Gestión de Talento y Cultura	<input type="text"/>
<small>Recuerda que es importante llenar todos los campos solicitados para que la solicitud proceda.</small>	

Implementación y desarrollo del programa de capacitación.

Determinar métodos de capacitación de acuerdo con perfiles (gerentes, jefes, coordinadores, analistas, entre otros). Se debe mantener un programa alineado a temas explícitos por perfil.

Tabla 7

Métodos de capacitación por perfiles

Grupo Ocupacional	Habilidades	Aprendizaje	Método sugerido
Gerente, Jefe	Potencial de liderazgo Pensamiento estratégico Negociación efectiva Desarrollo de equipo Resolución de problemas Comunicación efectiva Agilidad mental	orientación al proceso y contenido	seminarios y conferencias
			estudio de casos
Supervisor, Coordinador	Potencial de liderazgo Pensamiento estratégico Trabajo en equipo Capacidad de planificación Trabajo bajo presión Comunicación efectiva Agilidad mental	orientado al proceso y orden	técnicas de coaching y liderazgo
			aprendizaje técnico, práctico
Analista	Pensamiento analítico Aptitud mental numérica Aptitud mental verbal Calidad de trabajo Trabajo bajo presión Trabajo en equipo Flexibilidad y adaptabilidad	orientación al proceso y resultados	programas analíticos
			estudio de casos
Estándar, técnico, administrativo, asistente, auxiliar	Comunicación efectiva Trabajo en equipo Agilidad mental Habilidad en redacción Integridad Escucha activa Trabajo bajo presión	orientación al proceso	aprendizaje práctico
			E-learning
Estándar comercial	Agresividad comercial Orientación al cliente Impacto e influencia Integridad Trabajo bajo presión Agilidad mental Comunicación efectiva	orientado al resultado	técnicas de coaching
			E-learning
Estándar operativo	Calidad en el trabajo Alta energía Trabajo bajo presión Responsabilidad Trabajo en equipo	orientación al proceso operativo	inducción al puesto
			técnicas de seguridad

Evaluación de resultados

En este tema, se debe establecer el nivel de aprendizaje y monitoreo del proceso, también se debe evaluar y medir los resultados.

Tabla 8

Encuesta de satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN				
Nombre del Curso/Taller/Charla:		Fecha:		
<p>Buscamos recoger tu opinión acerca de la actividad en la que has participado; por favor tómate unos minutos para calificarla. Las respuestas son anónimas, por lo que te pedimos las contestes con total honestidad y sinceridad.</p>				
	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
CONTENIDO, ESTRUCTURA Y DESARROLLO DEL EVENTO				
¿Consideras que los temas tratados son aplicables a tu trabajo diario?				
¿Los temas desarrollados respondieron a tus intereses y expectativas?				
¿Las dinámicas de trabajo te permitieron participar activamente?				
¿La planeación y distribución del tiempo fue adecuada para cumplir con los objetivos del evento?				
¿El material didáctico (diapositivas, videos) fue variado y apropiado?				
En general, ¿consideras que el contenido, la estructura y el desarrollo del evento fueron adecuados?				
HABILIDADES DEL FACILITADOR DEL EVENTO				
¿Proyectó una imagen profesional?				
¿Despertó / mantuvo el interés de los participantes?				
¿Utilizó un lenguaje adecuado al tema y al grupo?				
¿Los ejemplos, analogías o dinámicas fueron bien manejadas?				
En general, ¿consideras que las habilidades del Facilitador fueron las adecuadas?				
¿Consideras que el evento cubrió tus expectativas?				
Sugerencias / Comentarios :				
En que otros temas te gustaría recibir información y/o capacitarte:				

Muchas gracias por tu colaboración

En esta fase se elaboró formatos de los registros que conllevan a mejora y/o dar seguimiento al proceso de capacitación, como: registro de asistencia, evaluaciones o exámenes (en caso aplique), evaluaciones de satisfacción de la capacitación; todo aquello para mejorar el proceso de capacitación obteniendo resultados cualitativos del mismo. Anteriormente no había modelos de formatos que permitiera tener visibilidad de información para un soporte del proceso de capacitación y poder medir el cumplimiento de ciertos criterios alineados a lograr los objetivos establecidos.

5.2.3. Fase Verificar

Luego de haber implementado los planes de acción, se debe comprobar el cumplimiento de los objetivos esperados, aquí se puede comprender cuándo es necesario realizar ajustes o cambios. Por eso recomendamos que el análisis sea lo más objetivo posible: se trata de encontrar formas de mejorar el plan para que tenga éxito a la hora de ejecutarlo.

Para corroborar la verificación del proceso de capacitación, se ha elaborado un formato de solicitud de capacitación donde se podrá detallar las características de la capacitación requerida, aquello apunto en la mejora de participación del personal en las capacitaciones solicitadas, se pasó de 65 % de participación a 95 %. Luego se procede a programar la capacitación brindando respuesta a todos los requerimientos indicados en el desde la comunicación a través de mail de difusión, agenda de la capacitación, registro de asistencia, encuesta de satisfacción y examen, este último, en caso aplique de acuerdo con solicitud. Las encuestas de capacitación para determinar la eficiencia de estas obtuvieron como resultados un 94 % de satisfacción incremento en un 20 % en relación con gestiones anteriores.

Como parte de la verificación del proceso podemos considerar la lista de asistencia y los indicadores de capacitación (ver anexo E) que se ayudan de los formatos previamente aplicados que nos ayudarán a tener un análisis de la situación real y retroalimentar alguna problemática que pueda surgir durante la ejecución del proceso.

5.2.4. Fase Actuar

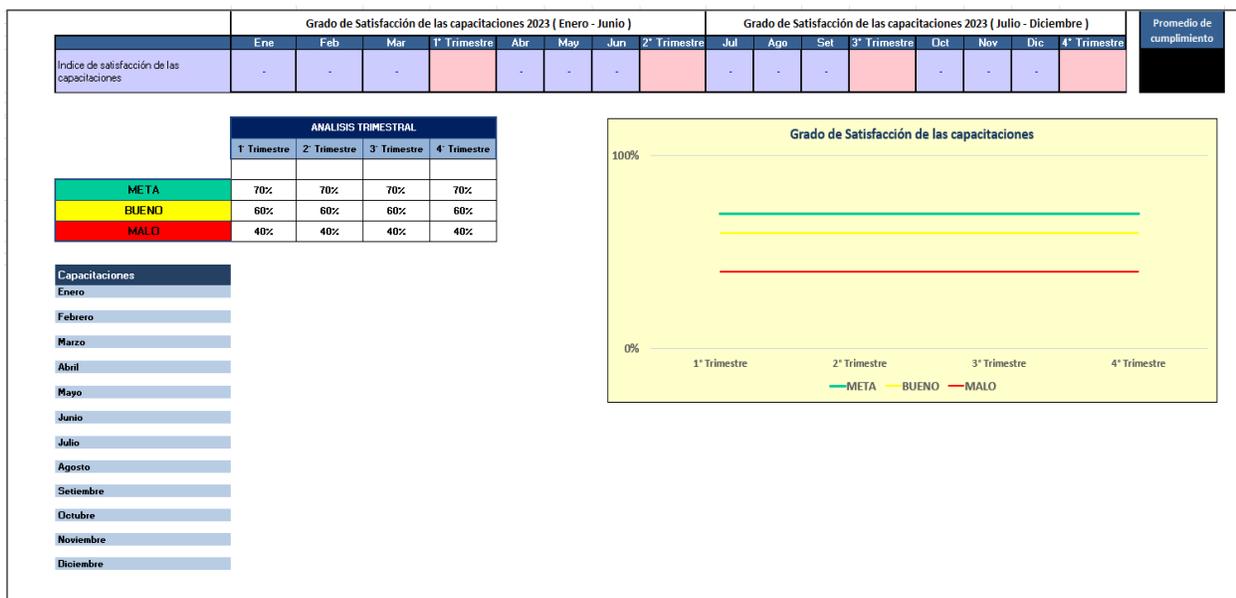
Como resultado de la validación, se realizaron correcciones al plan: reemplazar, modificar, mejorar. A veces será un pequeño cambio, a veces será más complejo. En esta fase se tiene la oportunidad de probar la estrategia a pequeña escala (fase de ejecución). Como parte de esta fase se estableció indicadores que permiten medir el correcto proceso, y así, evitar o proponer mejorar en busca de la mejora continua.

Cada vez que se repite el proceso de aplicación del ciclo de Deming los resultados se convierten en criterios de calidad y éxito a cumplir

Indicador de Satisfacción de la Capacitación

La medición se realiza de forma trimestral y para obtener información cualitativa se aplica una encuesta de satisfacción de la capacitación al culminar la capacitación programada (ver anexo F). Los resultados se colocan dentro del formato de registro llevar un control y determinar el resultado final por trimestre y anual. De esta manera se mide el rendimiento y eficacia del proceso para la toma de decisiones futuras.

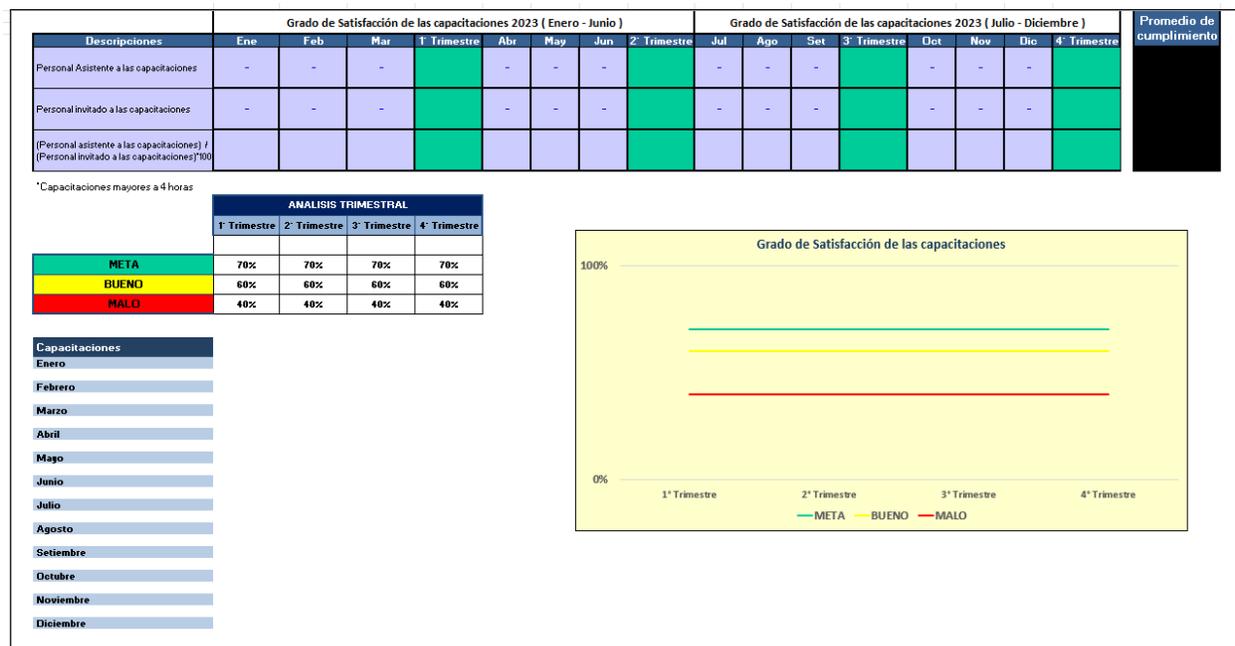
Tabla 9

Modelo de indicador de satisfacción**Indicador de Participación de la Capacitación**

La medición se realiza de forma trimestral y para obtener el resultado se utiliza el formato de registro de asistencia (ver anexo E), se exporta en Excel con el detalle de los trabajadores que asistieron a la capacitación brindada, dicho registro de asistencia se realiza a través de la plataforma HRM (plataforma interna). Posterior se hace un análisis del personal convocado versus los asistentes a la capacitación. Los resultados se colocan dentro del análisis para determinar el resultado final.

Tabla 10

Modelo de indicador de participación



5.3. Factibilidad

5.3.1. Operativa

Con relación a la factibilidad operativa se analizó la situación actual de la empresa para determinar las ventajas de tener un proceso de capacitación con mejora continua.

Para el cumplimiento de realización de las capacitaciones en modalidad presencial se cuenta con salas de capacitación en 2 sedes ubicadas en Lima, exactamente en Santiago de Surco y Miraflores, se hacen uso de dichas salas previa coordinación con las encargadas de las salas. Cabe mencionar que la pandemia Covid-19 cambió rotundamente la modalidad de capacitaciones, en mayo del 2020 se publicó el Decreto Legislativo N°1499 donde se autoriza las capacitaciones en modalidad virtual de forma obligatoria para las empresas públicas y privadas con la finalidad de evitar espacios a conglomerados y evitar contagios por COVID. Aquello significó una oportunidad de mejora ya que al realizar capacitaciones en modalidad virtual

aumento el nivel de participación del personal, para la realización de estas capacitaciones se utilizaron las aplicaciones de zoom y/o Microsoft team, las que ayudaron a congregar una cantidad importante de trabajadores.

Situación Actual

De acuerdo con lo descrito previamente, realizar capacitaciones virtuales mejoró en términos de asistencia y participación, se evidenció el cumplimiento de los trabajadores en las capacitaciones brindadas; sin embargo, se pudo detectar algunas desventajas:

- Deficiencia en la red de internet, debilitando la conectividad, y posterior, abandono o incumplimiento en las capacitaciones dictadas.
- Al ser una capacitación virtual, no se tenía visibilidad de la captación de aprendizaje y conocimiento del contenido expuesto por parte de los trabajadores.
- Poca interacción entre el personal y el expositor.
- Enfoque de la capacitación no definida, dirigida para una gran población que pueda o no sea de interés el tema.

Como propuesta de mejora con el enfoque de incrementar la eficiencia, se propuso ideas innovadoras que nos llevaron a obtener las siguientes ventajas:

- Se enfocó el tema de las capacitaciones solicitadas a través del formato de solicitud de capacitación (ver anexo D).
- Realizar DNC (diagnóstico de necesidad de capacitación) de forma anual; con el fin de detectar nuevos requerimientos, conforme a las necesidades, de cada área.
- Fomentar el incremento de participación de los trabajadores a través del enfoque de temas brindados de acuerdo con el perfil del personal al capacitar.

- Involucrar a los líderes y sensibilizarlos de la importancia de cumplir con las capacitaciones brindadas con el objetivo de que estén preparados en brindar respuesta a posibles problemas.
- Contar con expositores preparados en temas del dominio del tema a exponer e incentivar la participación de los trabajadores en los distintos temas a dictar, con el fin de captar su atención de principio a fin.

5.3.2. Técnico

Con relación a la factibilidad técnica se cuenta con una plataforma Moodle que sirve para subir contenidos (materiales de aprendizaje) que son parte del contenido que potencia la capacitación brindada y fortalece el aprendizaje de los trabajadores, cabe mencionar que dicho Moodle esta visible solo para los trabajador, pero se visualizará el contenido, de acuerdo con los accesos brindados. Se hace mención que el Moodle presenta algunas carencias que están sirviendo como oportunidades de mejora, por lo cual, se está cotizando proveedores que puedan brindar un servicio integrado como: brandeado, reportería, catálogo de cursos, entre otros requerimientos.

5.4. Cuadro de inversión

El financiamiento del programa de capacitación será financiado con el patrocinio de la empresa (Directores o Gerentes), en caso de conseguir auspicio por convenios educativos en universidades o institutos aliados a la empresa se podrá reducir el presupuesto aprobado.

El siguiente cronograma muestra el detalle de capacitaciones solicitadas como punto inicial pudiéndose agregar alguna durante el periodo anual.

Tabla 11*Cronograma anual*

Cronograma Anual																
Contenido	Público Objetivo	Duración Hrs.	Capacitadores	Modalidad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Taller de motivación y liderazgo	todos	2	Proveedor externo	Virtual												
Tablas dinámicas en excel	administrativos analistas	3	Proveedor externo	Virtual												
Gestión del tiempo en modalidad remota	administrativos	1	Proveedor externo	Virtual												
Lean Six Sigma	gerentes, jefes, analistas	2	Proveedor externo	Virtual												
Sistema de SGC	todos	1	Proveedor externo	Virtual												
Prevención y sanción de HST	gerentes, jefes, analistas	2	Proveedor externo	Virtual												

El presupuesto a considerar es el siguiente:

Tabla 12*Presupuesto anual*

Contenido	Duración (horas)	Capacitadores (Soles)	Materiales (Soles)	Certificación (Soles)	Reconocimiento (Soles)	Total (Soles)
Taller de motivación y liderazgo	2	600,00	-	50,00	220,00	870,00
Tablas dinámicas en Excel	3	500,00	-	50,00	220,00	770,00
Gestión del tiempo en modalidad remota	1	200,00	-	50,00	220,00	470,00
Lean Six Sigma	2	1000,00	-	50,00	220,00	1270,00
Sistema de SGC	2	-	-	-	-	-
Prevención y sanción de HST	1	1180,00	-	-	-	1180,00
Total						4560,00

6. Análisis de Resultados

6.1. Análisis Costos – beneficio

Es necesario mencionar que es importante evaluar la inversión en la implementación del programa de capacitación, ya sea por un curso completo, un módulo, un instructor o enviar uno o más empleados a capacitarse en otra ubicación del interior o exterior del país. Cualquier empleado, indistintamente de su jerarquía, trabajaría eficientemente si tuviera información y conocimientos actualizados con relación a las funciones que realiza de acuerdo a su perfil, de esa forma, potenciaría sus habilidades y realizaría sus actividades con seguridad. Logrando una mejor respuesta para resolver conflictos, y mejorando, un desenvolvimiento con seguridad realizando sus funciones con eficiencia y eficacia. Es importante desarrollar una estrategia de capacitación que brinde los conocimientos claros y precisos para el trabajador, mejorando su aprendizaje y logrando evidenciar un desarrollo propio y continuo crecimiento en conjunto con la empresa.

En la empresa existen dos tipos de capacitación, la primera corresponde a la inducción corporativa que se brinda al colaborador al inicio de su ingreso laboral, ésta capacitación no tiene un presupuesto asignado ya que lo dicta el área de Talento y Cultura de la empresa; el otro tipo de capacitación, corresponde a las solicitadas a través del formato de solicitud de capacitación (ver imagen 8) recaudando información acerca del abordaje que se requiere el personal de las distintas operativas, esto sin desvincular, que cualquier tema requerido por alguna área en el año y con aprobación del director de su gestión o gerencia puede incluirse dentro del cronograma de capacitación anual.

En las capacitaciones brindadas se lleva el control de la asistencia para determinar el indicador de participación en la capacitación y una encuesta de satisfacción para verificar la eficacia de esta, ambas de forma obligatoria. En caso se requiera un seguimiento más pronto se aplica una evaluación y se califica para determinar el entendimiento de lo aprendido, todo análisis se realiza con formularios virtuales a través del formulario Google o desde el formulario HRM (plataforma propia de la empresa).

Tabla 13

Propuesta de presupuesto de inversión

INVERSIÓN				
<u>Activos Intagibles</u>	<u>Cant</u>	<u>Costo Unit</u>	<u>Total</u>	<u>Observaciones</u>
Licencia zoom	12	S/ 115.00	S/ 1,380.00	
Sub Total	12	S/ 115.00	S/ 1,380.00	
<u>Activos Fijos</u>	<u>Cant</u>	<u>Costo Unit</u>	<u>Total</u>	<u>Observaciones</u>
Materiales	1	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	entrega de Kits
Capacitaciones externas	8	S/ 1,200.00	S/ 9,600.00	
Diplomas de reconocimiento	158	S/ 25.00	S/ 3,950.00	
Gastos operativos	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	
Sub Total	168	S/ 9,725.00	S/ 22,050.00	
Total			S/ 23,430.00	

En el costo de inversión se muestra el gasto anual por capacitaciones, cabe mencionar que en los gastos operativos corresponden a un extra de capacitaciones por definir y que deben ajustar a dicho gasto, el costo – beneficio no es demasiado asumiendo que se brindará temas de conocimiento a 158 personas que podrán potenciar su habilidades técnicas y blandas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, se cuenta con un plan de seguimiento para determinar la eficiencia, rendimiento y seguimiento de esta, y así, continuar con la mejora continua del proceso de capacitación.

7. Aportes más Destacables a la Empresa

Cultura organizativa

Como parte de la cultura organizacional se busca potenciar el talento con el propósito de destacar el conocimiento y habilidades de los trabajadores, desde el inicio de su labor se quiere lograr fortalecer la identidad corporativa brindándole los conceptos de identificación con la empresa, como: misión, visión, valores y responsabilidades de la empresa, como punto de partida para potenciar la cultura de la empresa en los trabajadores. Se menciona que la empresa logró fortalecer la cultura organizacional, las capacitaciones de inducción corporativa al personal forman parte de las capacitaciones continuas a que se realizan.

Comportamiento de Liderazgo

En este punto se realizó una comunicación continua con los líderes de cada unidad de negocio (directores, gerentes, jefes) generando empatía para lograr e incentivar a los trabajadores la importancia de asistir y aprendizaje de las capacitaciones. Se logró con el cumplimiento de las asistencias y puntualidad de éstas, generando en el trabajador un interés en su aprendizaje y fortaleciendo su confianza para generar ideas innovadoras en base de los conocimientos aprendidos.

Relaciones Humanas

Dentro de toda organización es importante un buen ambiente laboral, es fundamental un clima organizacional estable, el cual se caracteriza por la percepción que tiene el trabajador en la satisfacción de sus necesidades sociales y el buen sentir de su trabajo, por otro lado, es importante interpretar la situación y reorganizar las acciones con el fin de mejorar continuamente en el ambiente de trabajo. A través de la participación del personal en las capacitaciones se logró

generar vínculos laborales que favorecen en la comunicación con las distintas operativas, aquello a través del trabajo en equipo impartido en las capacitaciones, se evidenció un ambiente laboral unido y con ganas de trabajar y proponer ideas transversales para todas las unidades de negocio.

8. Conclusiones

Se logró evidenciar la mejora del proceso, la metodología PHVA fue un instrumento de orden con las actividades que se realizan, considerando un incremento en la eficacia, rendimiento y participación de los colaboradores con la empresa, aquello se sustentó con el porcentaje de respuesta de las encuestas de clima laboral aplicada en el periodo 2022.

Mediante la metodología PHVA se evidenció el incremento de la eficiencia en un 20 % aquello se pudo determinar con las encuestas de satisfacción que se aplicaron al finalizar cada capacitación programada, evidenciando el aprendizaje y conocimiento del personal; asimismo, se realizó un seguimiento con sus jefaturas directas recaudando información sobre el desempeño del personal después de 2 semanas de brindada la capacitación.

Para verificar el rendimiento de las capacitaciones en referencia a capacitaciones sobre habilidades técnicas se aplicó evaluaciones que apoyen en la medición del conocimiento adquirido, se pudo identificar el rendimiento de los trabajadores, el 90 % de los trabajadores tuvieron notas que pudieron reflejar el aprendizaje de la capacitación brindada.

Se pudo evidenciar que se incrementó en un 40 % la participación de trabajadores en las capacitaciones, anteriormente no se realizaba un diagnóstico de capacitaciones por lo cual las capacitaciones no eran temas de interés por los trabajadores por lo que decidían no asistir y continuar con sus labores habituales. Después de realizar el diagnóstico se segmentó los temas de capacitaciones de acuerdo con las necesidades de cada perfil y/o área de soporte, adicional se propuso horarios que no afecten las actividades del personal consiguiendo un aumento de asistencias y participación de ésta.

9. Recomendaciones

Implementar salas para realizar capacitaciones presenciales, para realizar talleres de habilidades blandas que sirvan para desarrollar tareas en equipo dentro de las mismas sesiones, con ello se podrá identificar trabajadores con el perfil de líderes.

Realizar, con el diagnóstico de necesidades de capacitaciones, con frecuencia anual para identificar las necesidades y realizar un programa de capacitación potente, teniendo en consideración el presupuesto brindado por gerencia.

Identificar a los líderes de cada área de soporte que sean alineados del área de talento y cultura para realizar el control y monitoreo del cumplimiento de los procedimientos implementados.

Realizar reuniones periódicas con gerencia general para recaudar información acerca de las estrategias y objetivos esperados; y así, incluir en el programa de capacitaciones temas alineados a los planes estratégicos que tiene la empresa, de esa manera, ir preparando al personal para que asuma nuevos retos en el ámbito laboral para un crecimiento en conjunto con la empresa.

10. Referencias Bibliográficas

- Cahuana J. (2018). *Aplicación de la metodología PHVA para mejorar la productividad del proceso de alquiler de sanitarios portátiles de la empresa Ancro S.R.L., Villa el Salvador, Lima, 2018.* [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39611>
- Guadalupe R., Vicente L. (2019). *Aplicación de la metodología PHVA para mejorar la productividad en la empresa Exportaciones G&D Fénix SRL, Chiclayo* [Tesis de Pregrado, Universidad San Martín de Porres].
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5847?show=full>
- Maldonado N., Veliz D. (2019). *Aplicación de la metodología PHVA para incrementar la productividad en el proceso de impresión de la empresa Amauta Impresiones Comerciales S.A.C.* [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/70438>
- Ñaña H. (2018). *Metodología PHVA para mejorar la productividad en una empresa maderera.* [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana los Andes].
<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/1072>
- Peña L. (2017). *Propuesta de mejora para la competitividad mediante la aplicación del ciclo de Deming, en la planificación de Industrias Mycenter S.A.* [Tesis de Pregrado, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_3575_IN.pdf
- Quiroz M. (2019). *Implementación de la metodología PHVA para incrementar la productividad en una empresa de servicios.* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10822>

Sisniegas M., Vásquez E. (2021). *Aplicación de la metodología PHVA para incrementar la productividad en la empresa Agrícola Cerro Prieto S.A. Chepén 2021*. [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76445>

Verástegui P. (2018). *Diseño de la metodología del ciclo de Deming (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación del SAT Cajamarca*. [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte].

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14568>

Yauri O. (2019). *Diseño de un sistema de mejora continua bajo la metodología PHVA en la empresa Industrias Monlop S.A.C.* [Tesis de Pregrado, Universidad Continental].

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/5803>

11. Anexos

Anexo A: Matriz operacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA
<i>Dependiente</i> Ciclo de Deming o PHVA	Planificar	cumplimiento	¿Los temas aplicados corresponde a las necesidades?
	Hacer	desarrollo	¿Se cumplió con los objetivos propuestos?
	Verificar	comprobación	¿El seguimiento se cumple con lo esperado?
	Actuar	aplicativo	¿Los indicadores reflejan la meta esperada?
<i>Independiente</i> Capacitación	Diagnóstico de la necesidad de capacitación	desarrollo	¿Considera importante un proceso de capacitación?
	Proceso de planificar	Gestión	¿Se ha desarrollado actividades de capacitación continua?
	Proceso de ejecutar	cronograma	¿Con qué frecuencia desea recibir capacitaciones?
	Proceso de evaluación	aplicativo	¿Qué valora de un programa de capacitación?

Anexo B: Matriz de Consistencia

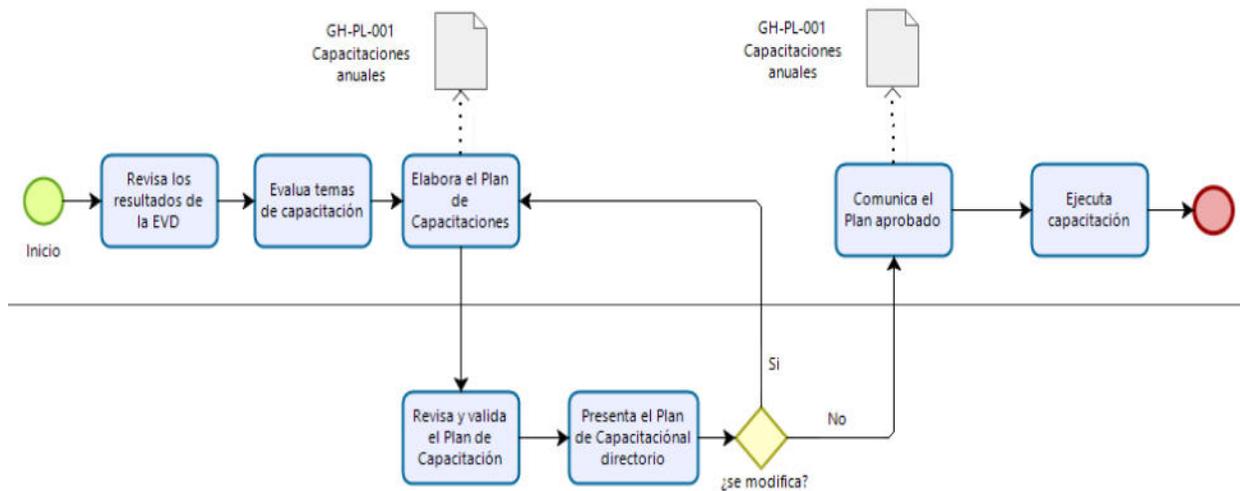
Proyecto	Problema	Objetivo	Variables	Dimensiones	Indicadores
Implementación de la metodología PHVA para mejorar el proceso de capacitación en el staff interno de la empresa Overall Strategy, Lima, 2023	Problema principal ¿Cómo la metodología PHVA mejora el proceso de capacitación en el staff interno de la empresa Overall Strategy?	Objetivo General Implementar la metodología PHVA mejora el proceso de capacitación en el staff interno de la empresa Overall Strategy.	Independiente Metodología PHVA	Planear	cumplimiento de acciones
				Verificar	evaluación del proceso
				Hacer	cumplimiento de lo establecido
				Actuar	desarrollo de lo planificado
	Problema secundario 1 ¿Cómo la metodología PHVA mejora el proceso de capacitación en el staff interno para mejorar la dimensión eficacia de la empresa Overall Strategy?	Objetivo específico 1 Implementar la metodología PHVA para mejorar la dimensión eficacia en la empresa Overall Strategy.	Dependiente Capacitación	eficacia	indicador de eficacia
Problema secundario 2 ¿Cómo la metodología PHVA mejora el proceso de capacitación en el staff interno para mejorar la dimensión rendimiento de la empresa Overall Strategy?	Objetivo específico 2 Implementar la metodología PHVA para mejorar la dimensión rendimiento en la empresa Overall Strategy.	rendimiento		encuestas	
Problema secundario 3 ¿Cómo la metodología PHVA mejora el proceso de capacitación en el staff interno para mejorar la dimensión participación en la empresa Overall Strategy?	Objetivo específico 3 Implementar la metodología PHVA para mejorar la dimensión participación en la empresa Overall Strategy.	participación		indicador de participación	

Anexo C: Procedimiento del proceso de capacitación

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Registro
1	Solicitud de Formación Continua	Solicitante Autorizado	Identifica la necesidad de formación sobre un tema específico en el personal staff o BackOffice de Overall y comunica la misma al área de Talento y Cultura .	Correo Comunicación
2	Programación de Formación Continua y envío de invitaciones	Analista de Talento y Cultura	Coordina con el solicitante las fechas de la formación continua, lista de participantes y lista de materiales a utilizar. Actualiza la GH-PL-001 Capacitaciones Anuales para el control del mismo. Gestiona el lugar a celebrar la capacitación y la creación y envío de la pieza gráfica según el EM-PR-001 Comunicación Interna , en caso aplique.	Correo Comunicación
3	Desarrollo de la Formación Continua y Satisfacción de la Capacitación	Analista de Talento y Cultura	Gestiona la ejecución de la Formación Continua y asegura la asistencia de los participantes consignándola en la GH-FO-004 Lista de Asistencia . Envía la Encuesta de Satisfacción de la Capacitación vía correo.	GH-FO-004 Lista de Asistencia (S.C.) Encuesta de Satisfacción de la Capacitación (a través de la herramienta establecida por el Gerente General) Correo Comunicación

N°	Actividad	Responsable	Descripción	Registro
4	Evaluación de la Eficacia de la Capacitación	Analista de Talento y Cultura	Envía la GH-FO-001 Evaluación de Eficacia de la Capacitación a los Gerentes y jefes por correo para la calificación del personal a su cargo según lo capacitado Nota 01: Para capacitaciones de jefes y gerentes cuyo reporte sea directamente a Directorio, la evaluación de Eficacia se dará de manera constante.	GH-FO-001 Evaluación de Eficacia de la Capacitación

Diagrama de flujo: Elaboración de plan de capacitación desde los resultados de Evaluación de Desempeño.



Anexo D: Solicitud de Capacitación

Overall 		SOLICITUD DE CAPACITACION	
		FECHA DE SOLICITUD: 4/11/2022	
I. DATOS DEL SOLICITANTE			
Nombre del Colaborador:	CLAUDIA CHU SION		
Puesto actual:	JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN		
Unidad de Negocio / Área:	SISTEMAS DE GESTION		
II. DATOS DE LA CAPACITACIÓN			
Tipo de Capacitación:	Interna <input checked="" type="checkbox"/>	Externa <input type="checkbox"/>	
Modalidad:	Presencial <input type="checkbox"/>	Virtual <input checked="" type="checkbox"/>	
Nombre o tema de la Capacitación: Curso/Taller <i>En el caso de capacitaciones técnicas, indicar el nivel esperado (básico, intermedio, avanzado) o detalle del programa solicitado.</i>	SENSIBILIZACIÓN E IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
Público Objetivo (<i>indicar cargos</i>):	GERENTES, JEFES, COORDINADORES, ANALISTA, ASESORES, ADMINISTRADORES Y COMPRADOR SENIOR		
Cantidad de participantes	80		
Unidad de Negocio/Cliente:	INTERNO (STAFF)		
Fecha y horario propuesto: (dd/mm/aaaa)	2da, 3era y 4ta(máximo) semana de NOVIEMBRE 2022. 4:30PM - 6:30PM		
Lugar propuesto:	MS TEAMS		
Tipo de proveedor:	Externo <input type="checkbox"/>	Interno <input checked="" type="checkbox"/>	
Indicar proveedores sugeridos	No aplica		
Costo (en caso aplique):	S/ 1,180.00		
<i>Nota: Adjuntar mail / brochure del curso en caso de ser externo (opcional).</i>			
III. Sustento de la Capacitación			
Describa brevemente el motivo de la solicitud y/o el objetivo que se desea alcanzar después de realizar la capacitación.			
Requisito de la norma para la RE CETIFICACIÓN ISO 9001:2015			
IV. APROBACIÓN DE PRESUPUESTO			
Indicar quién aprobará el presupuesto en caso de requerir inversión.			
No aplica, es una capacitación interna.			
V. RESULTADO			
Comentarios de Gestión de Talento y Cultura			
Ninguno			
<i>Recuerda que es importante llenar todos los campos solicitados para que la solicitud proceda.</i>			



SOLICITUD DE CAPACITACION

FECHA DE SOLICITUD: 1/12/2022

I. DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre del Colaborador: Yoselyn Gonzales Lopez
 Puesto actual: Analista de Talento y Cultura
 Unidad de Negocio / Área: Talento y Cultura

II. DATOS DE LA CAPACITACIÓN

Tipo de Capacitación: Interna Externa
 Modalidad: Presencial Virtual

Nombre o tema de la Capacitación: Curso/Taller
En el caso de capacitaciones técnicas, indicar el nivel esperado (básico, intermedio, avanzado) o detalle del programa solicitado.

Capacitación sobre hostigamiento sexual en el trabajo

Público Objetivo (indicar cargos):

Gerentes, jefes, analistas involucrados en la gestión de la política de HST

Cantidad de participantes

10

Unidad de Negocio/Cliente:

No aplica

Fecha y horario propuesto: (dd/mm/aaaa)

12/12/2022 de 5pm a 6pm

Lugar propuesto:

plataforma teams

Tipo de proveedor:

Externo Interno

Indicar proveedores sugeridos

Estudio de abogados Muñis

Costo (en caso aplique):

Nota: Adjuntar mail / brochure del curso en caso de ser externo (opcional).

III. Sustento de la Capacitación

Describa brevemente el motivo de la solicitud y/o el objetivo que se desea alcanzar después de realizar la capacitación.

Estar alineados con la normativa de atención de casos por temas a hostigamiento sexual para brindar el soporte a los casos que se presenten.

IV. APROBACIÓN DE PRESUPUESTO

Indicar quién aprobará el presupuesto en caso de requerir inversión.

Gerencia General

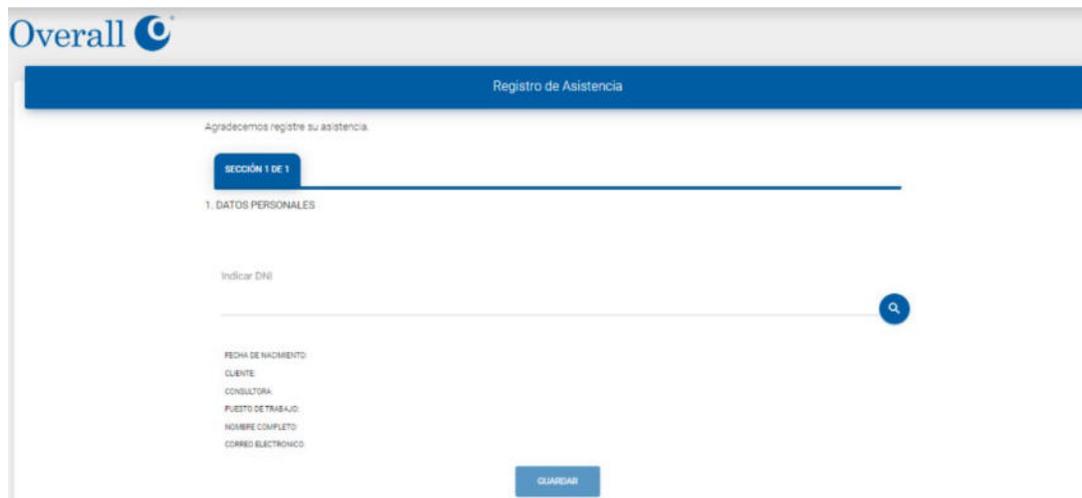
V. RESULTADO

Comentarios de Gestión de Talento y Cultura

Conocimiento acerca del procedimiento de los casos de HST.

Recuerda que es importante llenar todos los campos solicitados para que la solicitud proceda.

Anexo E: Registro de asistencia



The screenshot shows a web interface for 'Registro de Asistencia' (Attendance Registration) within the 'Overall' system. The page has a blue header with the 'Overall' logo and the title 'Registro de Asistencia'. Below the header, there is a message: 'Agradecemos registre su asistencia.' (We thank you for registering your attendance). A progress indicator shows 'SECCIÓN 1 DE 1' (SECTION 1 OF 1). The main section is titled '1. DATOS PERSONALES' (1. PERSONAL DATA). It contains a form with the following fields: 'Indicar DNI' (Indicate DNI) with a search icon, 'FECHA DE NACIMIENTO' (Date of Birth), 'CLIENTE' (Client), 'CONSULTORA' (Consulting Firm), 'PUESTO DE TRABAJO' (Job Position), 'NOMBRE COMPLETO' (Full Name), and 'CORREO ELECTRONICO' (Email). A 'GUARDAR' (Save) button is located at the bottom of the form.

Nota. El registro de asistencia se realiza a través de una plataforma interna y luego se exporta en el formato establecido.

Nombre del colaborador	Planilla	CARGO	CENTRO DE COSTO	CONSULTORA	CONSIDERACIÓN	ASISTENCIA	ENCUESTA
ALVAREZ TIBURCIO KAREN MISHELL	Interna	GERENTE DE DESCENTRALIZACIÓN	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
MESIAS CHANGA JORGE LUIS	Interna	JEFE DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
PEÑA JUAREZ CRISTHIAN	Interna	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS GENERALES DE TRADE MARKETING	TRADE MARKETING	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
HINOSTROZA CHUMBIMUNI LIDIA MARILU	Interna	JEFE CONTABLE	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
PAZ ARRASCUE TEODORO	Interna	ANALISTA DE SERVICIOS GENERALES	MANTENIMIENTO	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
YUPANQUI REYES SONIA GRACE	Interna	ASESOR LEGAL	AREA LEGAL	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
SANCHEZ TRIGOS HEBERT ROBERTO	Interna	JEFE DE FINANZAS	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
ROJAS ARAUJO DE RUIDIAS LILIANA LOURDES	Interna	JEFE DE AUDITORIA DE PROCESOS	AUDITORIA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
LOPEZ TORRES JAVIER NAZARIO	Interna	JEFE CONTABLE	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
GUERRA AYTE LUIS ANIBAL	Interna	ADMINISTRADOR DE PERSONAL JUNIOR SERVICIOS DE TRADE MARKETING	TRADE MARKETING	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
PEREZ GARAY JOSE ANTERO	Interna	JEFE ADMINISTRATIVO DIVISION TELCOM	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
LERENA MELENDEZ FREDDY GONZALO	Interna	ADMINISTRADOR DE PERSONAL SERVICIOS DE TRADE MARKETING	TRADE MARKETING	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
PADILLA ARANA MARCO ANTONIO LEONCIO	Interna	JEFE DE PAYROLL	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
TEEVIN MENDOZA URSULA OLINDA	Interna	JEFE ADMINISTRATIVO DE DESCENTRALIZACIÓN CUENTA PREMIUM	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
CAMPANA FUNG JOSHEPE SALVATORE JOSHUA	Interna	ADMINISTRADOR DE PERSONAL SENIOR DE SD	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
ALVAREZ RODRIGUEZ ROXANA MARIBEL	Interna	JEFE ADMINISTRATIVO DE DESCENTRALIZACIÓN	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
VARGAS LIZARME WALTER ALVARO	Interna	COORDINADOR DE PLANILLAS CUENTA PREMIUM	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
DE LA CRUZ CABALLERO CARLOS ALBERTO	Interna	AUXILIAR CONTABLE MULTICUENTAS	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
BLANCO ZAMPILLO GABY	Interna	JEFE DE COMPRAS	COMPRAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
SAAVEDRA CHUQUIVAL FRANCISCO	Interna	ANALISTA CONTABLE	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
MEDRANO MURGA WALTER ESTEBAN	Interna	ADMINISTRADOR DE PLANILLAS JUNIOR CUENTA PREMIUM	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
MENDOZA JIMENEZ DEYSY VANESSA	Interna	ASISTENTE SOCIAL SENIOR DIVISION DESCENTRALIZACIÓN	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
HUAMAN NEIRA RICARDO	Interna	ANALISTA CONTABLE	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	NO	NO
ABURTO PLAZA DENNIS	Interna	JEFE DE CONTROL Y GESTIÓN	TRADE MARKETING	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
RAMOS HUACHES ROBERTO CARLOS	Interna	ANALISTA FUNCIONAL TRADE	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
EGSUQUIZA ESTUPIÑAN JESSIE CAROLINA	Interna	ANALISTA DE SISTEMAS ORACLE	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
CHU SION RODRIGUEZ CLAUDIA LAURA	Interna	JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SISTEMA DE GESTION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
LUNA HERRERA CARLOS HERMAN	Interna	AUXILIAR DE COMPRAS	COMPRAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
CHANG HUNG RODOLFO JOSE	Interna	JEFE DE SOPORTE E INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
ACUÑA CORNEJO RENATO MARCELO	Interna	ANALISTA PROGRAMADOR SENIOR	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
SOTO GALARZA CRISTHIAN ENMANUEL	Interna	GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
CORDERO CHAUPISS YESSICA PATRICIA	Interna	ANALISTA DE PAYROLL	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
GONZALES PEÑA KAREN MELISSA	Interna	ADMINISTRADOR DE PERSONAL SERVICIOS DE TRADE MARKETING	TRADE MARKETING	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	NO	NO
LARA MENENDEZ MARIBEL MILAGROS	Interna	ASESOR LEGAL	AREA LEGAL	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
GONZALES LOPEZ YOSELYN ELIZABETH	Interna	ANALISTA DE TALENTO Y CULTURA	GESTIÓN DE TALENTO Y CULTURA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
ESPINO ORMEÑO DIEGO FERNANDO	Interna	ANALISTA DE SISTEMAS MULTICUENTAS	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
CLAUDIO PONCE LUIS AUGUSTO	Interna	ANALISTA PROGRAMADOR MULTICUENTAS	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
TELLO PEREZ AIDA HERMELINDA	Interna	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
POZO ROMAN JOSSELIN DEL CARMEN	Interna	ASISTENTE DE PAYROLL	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
MARTINEZ ARZOLAY SANTIAGO ALEJANDRO	Interna	JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
RODRIGUEZ YLLATOPA ANDREYNA	Interna	ASISTENTE LEGAL	AREA LEGAL	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
HUANCA MORENO HUMBERTO CARLOS	Interna	ANALISTA DE FINANZAS	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
BAYONA SORIA FRANCO PIERO	Interna	ANALISTA DE COMPRAS OPERADORES MÓVILES	COMPRAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	NO	NO
MONTROYA ALVA JORGE ALFREDO	Interna	AUXILIAR CONTABLE MULTICUENTAS	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	NO	NO
SALINAS ESPINOZA ZULLY BRISSETH	Interna	AUXILIAR CONTABLE MULTICUENTAS	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
CASTAÑEDA RUIZ CLAUDIA SHEYLA	Interna	ASISTENTE DE COMPRAS	COMPRAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
LINO AIRA KATHERINE LUSMIRT	Interna	ANALISTA CONTABLE	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
RAMIREZ ZAVALETA SAIDA YESBELLA	Interna	ANALISTA CONTABLE	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
TORRES MENDOZA JULIO ALFONSO	Interna	ANALISTA DE PAYROLL	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
INFANZON FLORES CHRISTIAN JOE	Interna	ANALISTA CONTABLE	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
BENIGNO TAMAYO RENATO RODRIGO	Interna	ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN DE PLANILLAS JUNIOR	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
CHIRINOS RUIZ DENNY ALFREDO	Interna	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
SANTIAGO ESPINOZA MAYRA LICETH	Interna	ASISTENTE SOCIAL Y ADMINISTRATIVO DE SUBSIDIOS	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
CARRASCO OBREGON ELEAZAR JUAN	Interna	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
SOTO GAYCHO ELIZABETH ROSARIO	Interna	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DOCUMENTARIO	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
CARDENAS FIGUEROA JUAN CARLOS	Interna	ANALISTA DE COMPRAS	COMPRAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
CHIRINOS GIL LILIANA MILAGROS	Interna	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
OYOLA YAMAKAWA LUIS ALBERTO	Interna	ANALISTA JUNIOR DE SOPORTE	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	NO	NO
MORA GONDO DE CÁRDENAS GLORIA MIRIAM	Interna	COMPRADOR SENIOR	COMPRAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
CONTRERAS PALIAR GABRIELA EMPERATRIZ	Interna	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
GIL MORENO VÍCTOR JESÚS	Interna	AUXILIAR DE CONTRATACIÓN	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
DUYMOVICH NAVARRO DAVID RODOLFO	Interna	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
CAMPOS GARCIA FLOR DE MARIA	Interna	GERENTE DE GESTIÓN DE TALENTO Y CULTURA	GESTIÓN DE TALENTO Y CULTURA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
MEJIA CARRION MARIA TERESA	Interna	JEFE ADMINISTRATIVO DE DESCENTRALIZACIÓN	DESCENTRALIZACION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
SEMINARIO FOSSA FELIX ANDRES	Interna	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
ROSAS QUIPUSCOA SANTOS SABINA	Interna	JEFE DE TALENTO Y CULTURA	GESTIÓN DE TALENTO Y CULTURA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
MAURICIO BENAVIDES KELLY ZEYDA	Interna	ASISTENTE SOCIAL DE ADM. PUNTO DE VENTAS	ADMINISTRACION DE PTOS DE VTA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
CAVERO HUASASQUICHE JESSICA LILIANA	Interna	COORDINADOR DE COMUNICACIÓN INTERNA	GESTIÓN DE TALENTO Y CULTURA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
DIAZ CHIRRE MARIO MARTIN	Interna	GERENTE DE TI & TRANSFORMACIÓN DIGITAL	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
GARCIA MENESES ROXANA	Interna	ANALISTA DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	SISTEMA DE GESTION	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
AYMAR MALLQUI KELLY CARMEN	Interna	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
HUATUCO VASQUEZ ARISTIDES IVAN	Interna	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
PALOMINO TIPULA CRISTIAN JOEL	Interna	AUXILIAR DE COMPRAS	COMPRAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	NO	NO
ORDINOLA AGURTO FIORELA ALEJANDRA	Interna	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	SI	SI
PAREDES PIZARRO LUIS ALBERTO	Interna	ANALISTA JUNIOR DE SOPORTE	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	NO	NO
ROMAN RINCON ELIZABETH DORIS	Interna	ADMINISTRADOR DE PERSONAL	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
HESSE DAMIAN SILVANA FIORELA	Interna	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO
ALMEYDA MEDINA TAMARA XIMENA	Interna	AUXILIAR DE CONTRATACIÓN	GERENCIA ADMINISTRATIVA	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	NO	NO
CARDENAS CHACON ESTEFANY DEL ROSARIO	Interna	ASESOR LEGAL LABORALISTA	AREA LEGAL	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
DELGADO MEDINA ARNOLD GASPARD	Interna	ANALISTA DE MESA DE AYUDA FUNCIONAL MULTICUENTAS	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
TOCOT ZAMORA PAUL DAVID	Interna	PROGRAMADOR DE SISTEMAS	SISTEMAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
REYES FIESTAS RAQUEL CONSUJEO	Interna	AUXILIAR CONTABLE MULTICUENTAS	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
TOLEDO BERROCAL YAMILET MONICA VIVIANA	Interna	AUXILIAR CONTABLE MULTICUENTAS	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	SI	SI
SAENZ OBREGON SIYET MARELIN	Interna	ASISTENTE DE COMPRAS	COMPRAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OPCIONAL	NO	NO
TAMGOA MESIA MELISSA TATIANA	Interna	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS CORPORATIVO	CONTABILIDAD Y FINANZAS	OVERALL STRATEGY S.A.C.	OBLIGATORIO	NO	NO

Anexo F: Encuesta de Satisfacción

Capacitación: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

Buscamos recoger tu opinión acerca de la actividad en la que has participado, por favor tómate unos minutos para calificarla. Las respuestas son anónimas, por lo que te pedimos las contestes con total honestidad y sinceridad.

SECCIÓN 1 DE 2

1. DATOS PERSONALES

Indicar DNI



FECHA DE NACIMIENTO:

CUENTE:

CONSIGUATORA:

PUESTO DE TRABAJO:

NOMBRE COMPLETO:

CORREO ELECTRONICO:

ANTERIOR

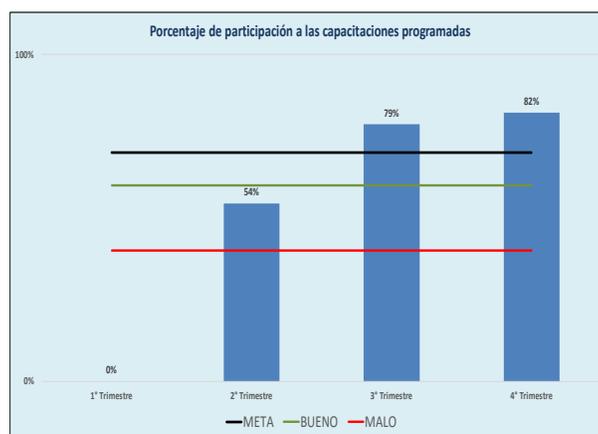
SIGUIENTE

Anexo G: Indicadores de capacitación

	Porcentaje de participación a las capacitaciones programadas 2022 (Junio - Diciembre)								Porcentaje de participación a las capacitaciones programadas 2022 (Julio - Diciembre)							
	Ene	Feb	Mar	1° Trimestre	Abr	May	Jun	2° Trimestre	Jul	Ago	Set	3° Trimestre	Oct	Nov	Dic	4° Trimestre
Nro. De Colaboradores que participaron de las capacitaciones				#(DIV/0)	11	38	142	64	37	29	185	84	54	59	59	57
Nro. De Colaboradores Convocados a las capacitaciones				#(DIV/0)	17	54	280	117	63	40	216	106	71	59	79	70
% de participación a las capacitaciones	#(DIV/0)	#(DIV/0)	#(DIV/0)	#(DIV/0)	65%	70%	51%	54%	59%	73%	86%	79%	76%	100%	75%	82%

	ANÁLISIS TRIMESTRAL			
	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
#(DIV/0)	54%	79%	82%	
META	70%	70%	70%	70%
BUENO	60%	60%	60%	60%
MALO	40%	40%	40%	40%

Análisis y Acciones a Tomar	
Enero	Julio
	Compliance, excel básico, excel intermedio, inducción de bienvenida
Febrero	Agosto
	Inducción de bienvenida, excel tablas dinámicas
Marzo	Setiembre
	Inducción de bienvenida, prevención NF crónicas, Lean Six Sigma, Liderazgo - Líder Transformacional
Abril	Octubre
Inducción de bienvenida	Inducción de bienvenida, cáncer de mama, capacitación de calidad, trabajo en equipo
Mayo	Noviembre
Inducción de bienvenida	Inducción de bienvenida, cáncer de próstata, capacitación de calidad, comunicaciones efectivas
Junio	Diciembre
Inducción de bienvenida y Compliance	inducción de bienvenida, gestión de emociones

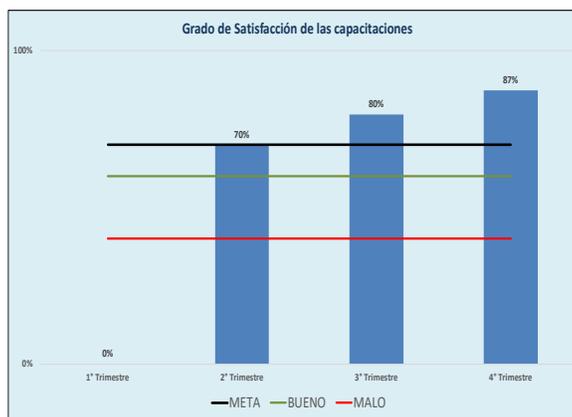


Nota. Los indicadores fueron registrados desde el mes de abril ya que anteriormente hubo un cambio de gestión y no se encontró registros pasados.

	Grado de Satisfacción de las capacitaciones 2021 (Enero - Junio)								Grado de Satisfacción de las capacitaciones 2021 (Julio - Diciembre)							
	Ene	Feb	Mar	1° Trimestre	Abr	May	Jun	2° Trimestre	Jul	Ago	Set	3° Trimestre	Oct	Nov	Dic	4° Trimestre
Índice de satisfacción de las capacitaciones	-	-	-	#(D)/O(70%	72%	67%	70%	63%	82%	94%	80%	84%	85%	93.00%	87%

	ANÁLISIS TRIMESTRAL			
	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
#(D)/O(70%	70%	80%	87%
META	70%	70%	70%	70%
BUENO	60%	60%	60%	60%
MALO	40%	40%	40%	40%

Análisis y Acciones a Tomar	
Enero	Julio
	Compliance, excel básico, excel intermedio, inducción de bienvenida
Febrero	Agosto
	Inducción de bienvenida, excel tablas dinámicas
Marzo	Septiembre
	Inducción de bienvenida, prevención NF crónicas, Lean Six Sigma, Liderazgo - Lider Transformacional
Abril	Octubre
Inducción de bienvenida	Inducción de bienvenida, cáncer de mama, capacitación de calidad
Mayo	Noviembre
Inducción de bienvenida	Inducción de bienvenida, cáncer de próstata
Junio	Diciembre
Inducción de bienvenida y Compliance	Inducción de bienvenida, alimentos y hábitos saludables

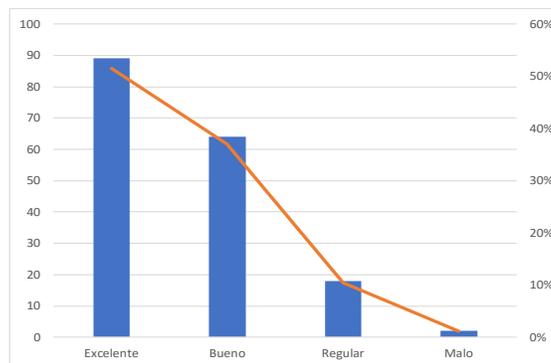


Nota. Los indicadores fueron registrados desde el mes de abril ya que anteriormente hubo un cambio de gestión y no se encontró registros pasados.

Anexo H: Resultados de la encuesta de Satisfacción con relación al proceso de capacitación.

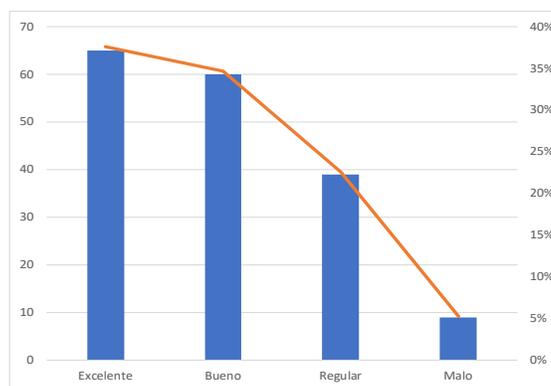
¿Considera que los temas tratados en las capacitaciones lo ayudaron a mejorar su rendimiento en tiempo, recursos, cumplimiento de objetivos?

Eficacia	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	89	51%
Bueno	64	37%
Regular	18	10%
Malo	2	1%
Total general	173	100%



¿Considera que los temas tratados en las capacitaciones fortalecen su conocimiento para la gestión de sus actividades?

Rendimiento	frecuencia	Porcentaje
Excelente	65	38%
Bueno	60	35%
Regular	39	23%
Malo	9	5%
Total general	173	100%



¿Considera que los horarios de capacitación se adecuan a su tiempo?

Participación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	87	50%
Bueno	70	40%
Regular	14	8%
Malo	2	1%
Total general	173	100%

