



Línea de investigación: Gestión empresarial

Propuesta de plan de capacitación dirigido al personal del área de almacén y el departamento de capital humano para mejorar su desempeño en la empresa Almacenes, S.A. en el municipio de Managua, del primer semestre del año 2026.

Monografía para optar al título de: Licenciatura en Administración de Empresas

Autores:

Br. Jayson Alexander Ulloa Quant

Br. Gabriel Alexander Valle Blanco

Br. Oddel Ricardo Villanueva Téllez

Tutora:

MSc. Heydi De Los Ángeles Valle

Managua, Nicaragua

Julio 2026

Acrónimos y siglas

A continuación, se detallan las siglas y acrónimos utilizados en el cuerpo de este informe final de investigación, ordenados de forma alfabética para su debida interpretación técnica:

- ADC: Administradora de Conceptos.
- DNC: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- EPP: Equipo de Protección Personal.
- FAREM: Facultad Regional Multidisciplinaria (UNAN).
- ISTS: Índice de Satisfacción con el Trato de Supervisión.
- KPI: *Key Performance Indicator* (Indicador Clave de Desempeño).
- MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- MSc.: *Magister Scientiae* (Grado académico de maestría).
- ROI: *Return on Investment* (Retorno sobre la Inversión).
- RR.HH.: Recursos Humanos.
- S.A.: Sociedad Anónima.
- SHRM: *Society for Human Resource Management* (Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos).
- SINARE: Sistema Nacional de Registros.
- TI: Tecnologías de la Información.
- UCC: Universidad de Ciencias Comerciales.
- UCN: Universidad Central de Nicaragua.
- UNICIT: Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología.
- UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México.
- UNAN: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- USIL: Universidad San Ignacio de Loyola.

Dedicatoria.

Dedicamos este trabajo de investigación de manera primordial a Dios, por concedernos la sabiduría, la constancia y la salud necesarias para culminar con éxito esta etapa de formación profesional.

A nuestros padres y familiares, quienes con su esfuerzo sacrificado, apoyo incondicional y confianza absoluta creyeron en nosotros en cada paso de este camino académico. Su ejemplo de superación es el motor que impulsa nuestras aspiraciones.

A las futuras generaciones de profesionales de la administración de empresas, con la certeza de que el estudio riguroso del talento humano es la clave para el desarrollo sostenible de nuestras organizaciones.

Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestra alma mater, la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT), por abrirnos sus puertas y brindarnos una formación profesional integral y de alta calidad.

Asimismo, agradecemos a la gerencia y al personal de Almacenes, S.A., por facilitarnos el acceso a la información y brindar la apertura necesaria para la aplicación de las técnicas de recolección de datos, permitiendo así que esta investigación tenga un impacto práctico real.

A cada uno de los docentes que formaron parte de nuestra trayectoria universitaria, por transmitirnos con dedicación las competencias y conocimientos que hoy fundamentan nuestro ejercicio profesional.

Resumen

El propósito de esta investigación fue diseñar un plan de capacitación dirigido al personal de la oficina de almacén y al departamento de capital humano para mejorar su desempeño laboral en la empresa Almacenes, S.A., en el municipio de Managua, durante el primer semestre del año 2026. Metodológicamente, el estudio se rigió bajo un enfoque cualitativo aplicado, con un diseño no experimental y de alcance descriptivo-propositivo, enmarcado en el modelo fenomenológico aplicado. Se trabajó con la totalidad de la población ($N = 30$) en calidad de informantes clave: 22 colaboradores operativos de la oficina de almacén, 5 supervisores de bodega y 3 especialistas del departamento de capital humano. La recolección de los datos discursivos se efectuó a través de la técnica de grupos focales para el personal operativo y entrevistas semiestructuradas para los niveles de supervisión y administración, utilizando guías de preguntas abiertas. El rigor científico se sustentó bajo los criterios cualitativos de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad, procesando la información mediante el análisis de contenido temático.

Los hallazgos revelaron que el desempeño operativo en la bodega se encuentra afectado por debilidades en el liderazgo de los supervisores, fallas de comunicación interna y un reconocimiento laboral insuficiente, factores que disminuyen la eficiencia del trabajo diario e incrementan los errores logísticos durante las temporadas de alta demanda. Asimismo, se identificó que el departamento de capital humano carece de herramientas metodológicas estructuradas para monitorear y evaluar el rendimiento del personal. Se concluye que el diseño de un plan de capacitación integral, que incorpora un módulo de gestión del desempeño por competencias para capital humano, constituye una propuesta viable y necesaria para subsanar las brechas detectadas, optimizar la coordinación y elevar de forma sostenible la productividad global de la empresa.

Palabras clave: Desempeño Laboral, Eficiencia Operativa, Capacitación Organizacional, Gestión por Competencias, Sector Logístico.

Abstract

The purpose of this study was to design a training plan for warehouse office personnel and the Human Resources Department aimed at improving employee job performance at Almacenes, S.A., located in Managua, during the first semester of 2026. The research adopted a qualitative applied approach, using a non-experimental, descriptive-propositional design within a phenomenological framework. The entire study population (N = 30) participated as key informants, including 22 warehouse operational employees, five warehouse supervisors, and three Human Resources specialists. Data were collected through focus groups with operational staff and semi-structured interviews with supervisors and Human Resources personnel, using open-ended interview guides. Trustworthiness was ensured through the qualitative criteria of credibility, transferability, and confirmability, while the data were analyzed using thematic content analysis.

The findings revealed that operational performance in the warehouse is hindered by weaknesses in supervisory leadership, ineffective internal communication, and insufficient employee recognition. These factors reduce daily work efficiency and increase logistical errors, particularly during periods of high demand. In addition, the Human Resources Department lacks structured methodological tools to monitor and evaluate employee performance. The study concludes that implementing a comprehensive training plan, including a competency-based performance management module for Human Resources personnel, represents a practical and necessary strategy to address the identified gaps, strengthen coordination among employees, and sustainably improve the organization's overall productivity.

Keywords: Job Performance, Operational Efficiency, Organizational Training, Competency-Based Management, Logistics Sector.

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Contextualización del problema.....	3
3.	Planteamiento del problema	5
4.	Justificación del estudio.....	7
4.1	Conveniencia	7
4.2	Relevancia Social.....	7
4.3	Implicaciones Prácticas.....	8
4.4	Justificación Metodológica.....	8
5.	Objetivo general y específicos.....	9
5.1	Objetivo General	9
5.2	Objetivos Específicos	9
6.	Alcance y limitaciones.....	10
7.	Marco teórico o referencial	12
7.1	Estado del Arte	12
7.2	Perspectiva Teórica Asumida.....	13
7.3	Revisión de literatura previa.....	15
7.4	Conceptos clave definidos	16
7.5	Supuestos básicos	17
7.6	Categorías, temas y patrones emergentes.....	18
8	Metodología de la investigación	24
8.1	enfoque de la investigación.....	24
8.2	Diseño de Investigación	24
8.3	Población y Muestra Universo poblacional.....	24
8.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	25
8.5	Procedimientos.....	26
8.6	Técnicas de Análisis de contenido cualitativo.....	27
9	Resultados / Hallazgos.....	32
10	Discusión	40
12.	Conclusiones.....	44
11	Recomendaciones	46
11.	Referencias bibliográficas.....	49
12.	Anexos.....	50

1. Introducción

Dentro del sector logístico y de distribución comercial, el desempeño del área de almacén adquiere un carácter crítico. La agilidad en la recepción de mercancías, el control físico de los inventarios y el despacho oportuno sostienen directamente el nivel de servicio ofrecido al cliente final. Cuando el rendimiento de este departamento se desestabiliza, la organización experimenta cuellos de botella y fallas operativas que comprometen la rentabilidad corporativa, escenarios que tienden a agudizarse de manera drástica durante las temporadas de alta demanda comercial.

En Nicaragua, las empresas comerciales enfrentan el desafío constante de asegurar la estabilidad operativa en sus bodegas, un entorno donde a menudo la presión del mercado desplaza la atención sobre el cuidado del factor humano. Bajo este contexto, la presente investigación se desarrolla en la empresa Almacenes, S.A., ubicada en el municipio de Managua. En esta organización se hace imperativo abordar las debilidades operativas derivadas del agotamiento físico, los vacíos metodológicos del departamento de capital humano y el ejercicio de una supervisión de carácter empírico.

En este contexto, resulta necesario comprender los factores que inciden en el desempeño del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano, considerando que ambos desempeñan un papel fundamental en la continuidad de las operaciones logísticas. Conocer estas condiciones permitirá fundamentar una propuesta de capacitación orientada al fortalecimiento de las competencias técnicas y de gestión requeridas por la organización.

Ante este escenario, revertir la apatía productiva requiere comprender profundamente cómo los operarios y supervisores significan su entorno laboral bajo presión. No se trata únicamente de actualizar procesos procedimentales, sino de transformar la cultura de dirección empírica hacia un liderazgo situacional que brinde acompañamiento técnico asertivo en los momentos de mayor urgencia. De este modo, el aprendizaje y la profesionalización continua se erigen como las vías fundamentales para garantizar la sostenibilidad operativa y la dignidad laboral en la empresa.

Para dar respuesta a esta necesidad, el propósito central de este estudio consiste en diseñar un plan de capacitación integral dirigido al personal operativo de la oficina de almacén y a los especialistas de capital humano. Metodológicamente, la investigación se rige bajo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo-propositivo, apoyado en el diseño fenomenológico aplicado. Al explorar las vivencias desde las propias perspectivas de la totalidad de los treinta colaboradores mediante grupos focales y entrevistas, se busca trascender la visión puramente estadística para estructurar herramientas formativas acordes a las realidades del entorno logístico.

Finalmente, la estructura de este informe se desarrolla de la siguiente manera: inicialmente se expone la contextualización, el planteamiento del problema y los objetivos que rigen el estudio; de forma subsiguiente, se aborda el marco teórico referencial y la ruta metodológica implementada. En los apartados finales se presenta el análisis interpretativo de los hallazgos discursivos y, como producto sustantivo de la investigación, se detalla la propuesta del plan de capacitación diseñado para elevar la eficiencia operativa en Almacenes, S.A..

2. Contextualización del problema

El sector comercial y logístico en Nicaragua, particularmente en el municipio de Managua, se caracteriza por la necesidad de mantener operaciones eficientes que permitan responder oportunamente a las variaciones de la demanda y garantizar la continuidad del servicio al cliente. En este contexto, las áreas de almacén desempeñan un papel estratégico, ya que concentran actividades esenciales como la recepción, almacenamiento, control de inventarios y despacho de mercancías, procesos que inciden directamente en el desempeño operativo de las organizaciones.

Durante los períodos de mayor actividad comercial, estas operaciones experimentan un incremento significativo en la carga de trabajo, lo que exige una adecuada coordinación del personal, una supervisión efectiva y una gestión eficiente de los recursos disponibles. Cuando estos elementos no se encuentran suficientemente fortalecidos, pueden presentarse retrasos en los procesos, errores en el manejo de inventarios, dificultades en la preparación de pedidos y afectaciones en el ambiente laboral, comprometiendo el cumplimiento oportuno de las operaciones.

En la empresa Almacenes, S.A., la oficina de almacén constituye un área fundamental para el desarrollo de las actividades comerciales. No obstante, las exigencias propias de la operación, especialmente durante las temporadas de alta demanda, generan condiciones que incrementan la presión sobre el personal operativo y los supervisores. Esta situación evidencia la necesidad de fortalecer tanto las competencias técnicas como las capacidades de liderazgo y coordinación que favorezcan un mejor desempeño del equipo de trabajo.

De igual forma, el departamento de capital humano desempeña un rol determinante en el fortalecimiento del desempeño organizacional. Sin embargo, su gestión se ha orientado principalmente hacia funciones administrativas relacionadas con la contratación, el control de asistencia y la administración del personal, con una participación limitada en procesos de seguimiento al desempeño, retroalimentación y desarrollo de competencias. Esta situación reduce las posibilidades de implementar acciones sistemáticas de capacitación y acompañamiento que respondan a las necesidades del área de almacén y contribuyan al fortalecimiento del desempeño laboral.

En este escenario, resulta pertinente desarrollar una investigación que permita comprender las necesidades de capacitación del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano, con el propósito de generar una propuesta orientada al fortalecimiento de las competencias requeridas para mejorar el desempeño laboral y contribuir al desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa.

3. Planteamiento del problema

La gestión del talento humano en el sector logístico y comercial enfrenta desafíos relacionados con el desempeño del personal, particularmente en aquellas áreas donde la continuidad de las operaciones depende de la coordinación eficiente de los equipos de trabajo y de la experiencia acumulada por los colaboradores. En organizaciones dedicadas a la distribución de mercancías, el área de almacén constituye un componente estratégico, debido a que en ella se desarrollan procesos esenciales como la recepción, almacenamiento, control de inventarios y despacho de productos, cuya ejecución influye directamente en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio.

En la empresa Almacenes, S.A., el área de almacén representa un elemento fundamental para el cumplimiento de las operaciones comerciales. Sin embargo, durante los períodos de alta demanda se presentan situaciones que afectan el desempeño del personal y dificultan el desarrollo eficiente de las actividades. Entre estas se identifican el incremento de la carga laboral, la rotación del personal, las exigencias propias de la operación y la necesidad de fortalecer las competencias técnicas y de supervisión requeridas para responder oportunamente a las demandas del servicio.

A pesar de la importancia de estas funciones, la organización no dispone de un diagnóstico que permita comprender, desde la perspectiva de sus colaboradores, cuáles son las necesidades de capacitación y qué factores organizacionales inciden en su desempeño laboral. Aspectos relacionados con el liderazgo, la comunicación interna, la retroalimentación, el reconocimiento al desempeño y las condiciones de trabajo constituyen elementos que pueden influir en la forma en que el personal desarrolla sus funciones; sin embargo, hasta el momento no se cuenta con información sistematizada que permita analizarlos de manera integral y fundamentar decisiones orientadas a su fortalecimiento.

Esta ausencia de información limita la capacidad de la organización para diseñar estrategias de desarrollo del talento humano acordes con las necesidades reales del personal. Como consecuencia, las acciones de capacitación pueden responder a criterios generales o administrativos, sin considerar las competencias específicas que requieren fortalecerse para mejorar el desempeño del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano.

Asimismo, la falta de un proceso estructurado para identificar necesidades formativas puede repercutir en la eficiencia de las operaciones, favorecer la repetición de errores en los procesos logísticos, dificultar la coordinación entre los equipos de trabajo y limitar las oportunidades de mejora continua dentro de la organización. En este sentido, fortalecer las competencias técnicas, organizacionales y de liderazgo constituye un elemento relevante para contribuir al desempeño laboral y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En consecuencia, resulta pertinente desarrollar una investigación con enfoque cualitativo que permita comprender, desde la experiencia y percepción de los colaboradores, cuáles son las necesidades de capacitación del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano, así como los factores que influyen en su desempeño laboral. Los resultados obtenidos servirán de base para diseñar un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de las competencias requeridas por ambos departamentos, con el propósito de contribuir a la mejora del desempeño laboral y al fortalecimiento de la gestión operativa de Almacenes, S.A.

3.1 Pregunta de investigación

Al tratarse de una investigación bajo el enfoque cualitativo aplicado, el estudio no persigue la contrastación estadística de hipótesis explicativas ni la medición de variables cuantitativas. En su lugar, el proceso se guía por un sistema de preguntas de investigación, también denominadas preguntas directrices, diseñadas para explorar, describir y comprender de forma exhaustiva las percepciones, vivencias y necesidades de capacitación de los colaboradores en su contexto laboral real Almacenes, S.A.

¿Cómo puede el diseño de un plan de capacitación dirigido al personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano mejorar su desempeño en la empresa Almacenes, S.A., ubicada en el municipio de Managua, durante el primer semestre del año 2026?

4. Justificación del estudio.

4.1 Conveniencia

La presente investigación es conveniente porque permite a Almacenes, S.A. transitar de una gestión empírica basada en resultados numéricos hacia una comprensión profunda del factor humano que sostiene su operación logística. En un entorno donde la rotación afecta la continuidad de los procesos, este estudio resulta oportuno para identificar no solo qué factores generan la salida del personal, sino cómo estos son interpretados por los trabajadores.

Al explorar las vivencias del personal de almacén, la organización podrá diseñar un plan de mejora hacia las necesidades del personal con mayor pertinencia y empatía, reduciendo la brecha entre las expectativas de la gerencia y la realidad del suelo de la bodega.

4.2 Relevancia Social

Desde el punto de vista social, la investigación trasciende el beneficio corporativo para enfocarse en la humanización del trabajo y la dignidad laboral. En el sector logístico nicaragüense, caracterizado por altas exigencias físicas y presión operativa, este estudio aporta información valiosa sobre las condiciones que afectan el bienestar y la estabilidad de las familias de los trabajadores.

Al proponer un clima organizacional más humano y saludable, se contribuye a la creación de entornos de trabajo sostenibles donde el colaborador no sea visto como un recurso sustituible, sino como un sujeto con aspiraciones de desarrollo profesional y estabilidad de vida.

4.3 Implicaciones Prácticas

En términos prácticos, este estudio servirá de base directa para la elaboración de un Plan de capacitación integral que responda a las necesidades "sentidas" y expresadas por los propios protagonistas. Los resultados permitirán a la Dirección de Capital Humano implementar herramientas de liderazgo situacional y comunicación asertiva diseñadas específicamente para los momentos de crisis o alta demanda comercial.

Asimismo, la investigación proporcionará guías claras para institucionalizar procesos de retroalimentación constructiva, transformando la supervisión punitiva en un acompañamiento técnico que reduzca los errores operativos y los costos logísticos ocultos derivados de la rotación.

4.4 Justificación Metodológica

El cambio hacia un enfoque cualitativo interpretativo (fenomenológico) se justifica por la naturaleza del problema de investigación: la retención del talento es un fenómeno complejo que reside en la percepción y el compromiso afectivo del individuo. A diferencia de los métodos cuantitativos que generalizan datos, la metodología cualitativa permite una inmersión profunda en las narrativas del personal operativo y administrativo.

El uso de técnicas como los grupos focales y las entrevistas semiestructuradas garantiza la captura de matices, emociones y significados que una encuesta cerrada omitiría, logrando una "saturación teórica" que dota de mayor rigor científico y credibilidad a la propuesta de intervención organizacional.

5. Objetivo general y específicos

5.1 Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación dirigido al personal de la oficina de almacén y el departamento de capital humano para mejorar su desempeño en la empresa Almacenes, S.A. en el municipio de Managua, del primer semestre del año 2026.

5.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano de la empresa Almacenes, S.A., mediante la identificación de las competencias, conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de sus funciones.

2.- Analizar los factores que inciden en el desempeño del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano, con el propósito de establecer las áreas prioritarias de fortalecimiento.

3. Elaborar un plan de capacitación orientado a mejorar el desempeño del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano de la empresa Almacenes, S.A.

6. Alcance y limitaciones

6.1 Alcance

La presente investigación se delimita geográficamente a las instalaciones de la empresa Almacenes, S.A., específicamente dentro de la oficina de almacén ubicada en el municipio de Managua, Nicaragua, desarrollándose durante el primer semestre del año 2026. El estudio tiene un alcance descriptivo-propositivo, centrado en explorar, describir e interpretar las percepciones, vivencias y necesidades sentidas de los colaboradores para proponer un plan de capacitación integral que responda a las brechas detectadas.

En correspondencia con el enfoque cualitativo adoptado, la investigación no pretende medir variables de forma numérica ni establecer correlaciones estadísticas. En su lugar, el alcance analítico se circunscribe a la comprensión profunda de las siguientes categorías cualitativas de análisis: el liderazgo situacional de los supervisores, las condiciones ambientales e higiénicas del entorno de trabajo, la retroalimentación del rendimiento, los mecanismos de reconocimiento laboral y la gestión del desempeño por competencias. La población de estudio está constituida por la totalidad de la fuerza laboral del área, integrada por treinta informantes claves distribuidos en veintidós operarios de bodega, cinco supervisores de turno y tres especialistas del departamento de capital humano, logrando una triangulación efectiva de las distintas perspectivas organizacionales.

6.2 Limitaciones

La principal limitación operativa durante el desarrollo de la investigación estuvo asociada a la disponibilidad de tiempo del personal de bodega para participar en las sesiones de recolección de información. Debido a las altas exigencias de la operación logística y al flujo constante de recepción y despacho de mercancías, la coordinación de las sesiones de grupos focales con los operarios y de las entrevistas semiestructuradas con los supervisores requirió una planificación rigurosa y flexible, la cual se ejecutó en horarios escalonados para evitar cualquier interferencia o retraso en las actividades comerciales de la empresa.

Desde el punto de vista de la información institucional, existió una limitación dada por la ausencia de registros cualitativos previos, evaluaciones de desempeño formales o bitácoras de seguimiento del rendimiento dentro de la oficina de capital humano. Esta carencia metodológica preexistente en la organización impidió realizar un análisis comparativo con periodos anteriores, obligando a los investigadores a estructurar el diagnóstico situacional cualitativo íntegramente desde las narrativas primarias de los informantes clave.

Finalmente, al tratarse de un estudio cualitativo de carácter fenomenológico desarrollado en una organización específica, los hallazgos y la propuesta de capacitación resultante responden al contexto particular y a la cultura interna de Almacenes, S.A., por lo que los resultados no pretenden ser generalizables de manera absoluta a otras empresas del sector logístico, aunque sí se consolidan como un referente metodológico y práctico de alto valor para investigaciones similares en el ámbito de la administración de empresas en Nicaragua.

7. Marco teórico o referencial

El presente capítulo constituye el soporte científico e interpretativo de la investigación. Su propósito es estructurar un andamiaje conceptual y teórico que permita comprender el desempeño laboral en el área de almacén y las capacidades de gestión del departamento de capital humano en Almacenes, S.A., bajo el contexto de las presiones operativas del año 2026. Para ello, se realiza un recorrido epistémico que transita desde la revisión de investigaciones previas (Estado del Arte) hasta la operacionalización cualitativa de las categorías de análisis, fundamentado en literatura especializada nacional e internacional de alto rigor académico.

7.1 Estado del Arte

La revisión del Estado del Arte no representa una mera acumulación de títulos, sino un mapeo analítico y crítico de cómo la gestión de las operaciones de bodega y el desarrollo del talento por competencias han sido abordados por la comunidad científica contemporánea. A nivel internacional, las investigaciones en el sector logístico y de distribución comercial han migrado con fuerza hacia la humanización de la cadena de suministro, superando los enfoques técnicos clásicos que reducían la eficiencia a la automatización física (Bowersox, Closs y Cooper, 2013).

En el ámbito latinoamericano, estudios desarrollados en países como Colombia, Perú y México señalan de manera consistente que las bodegas de almacenamiento son entornos con una alta vulnerabilidad relacional. Autores como Alles (2016) y Chiavenato (2017) afirman que los errores frecuentes de inventariado, el daño material de productos y los retrasos en los tiempos de despacho no constituyen fallas de carácter puramente mecánico o de mala fe del operario. Por el contrario, la evidencia empírica demuestra que estos problemas son síntomas directos de la fatiga laboral acumulada, la falta de ventilación óptima (estrés térmico), la escasez de herramientas ergonómicas de apoyo y la presencia de liderazgos de campo con un marcado carácter autocrático y empírico.

En el contexto centroamericano y nicaragüense, la literatura científica sobre la gestión de bodegas en empresas de comercio masivo es limitada, lo que acentúa el valor de esta investigación. Las tesis de grado y monografías consultadas en las principales universidades del país (como la Universidad Iberoamericana de Ciencia y

Tecnología, UNICIT, y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN) coinciden en destacar que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y las grandes distribuidoras comerciales en Managua operan bajo una marcada desarticulación entre las oficinas de recursos humanos y el suelo de las bodegas operativas. Los departamentos de capital humano suelen mantener un rol meramente administrativo y de control de nóminas, dejando el seguimiento del desempeño y el clima de trabajo de la bodega al criterio puramente empírico de supervisores de turno que carecen de competencias blandas de dirección (Dessler, 2015). Esta desconexión metodológica e institucional justifica la urgencia de diseñar programas de capacitación integrales que aborden de forma paralela las necesidades cognitivas de los operarios de campo y las capacidades de gestión de la línea de supervisores y especialistas de talento.

7.2 Perspectiva Teórica Asumida

La presente investigación adopta una perspectiva teórica integradora que concibe el desempeño laboral en entornos logísticos como un fenómeno multidimensional. Bajo este enfoque, el rendimiento productivo y relacional de los colaboradores no responde a una única variable aislada, sino a la interacción sistémica de factores motivacionales, el estilo de liderazgo del supervisor inmediato, el clima del entorno de trabajo, las condiciones ergonómicas de la bodega y el nivel de soporte metodológico que brinda el departamento de capital humano.

Para sustentar esta aproximación integradora, el estudio se fundamenta en cinco pilares teóricos y metodológicos de la administración de empresas y la psicología organizacional:

7.2.1 Enfoque de Gestión del Talento Humano por Competencias de Idalberto Chiavenato (2017)

Este modelo plantea que las personas no son recursos pasivos de la organización que deban ser controlados rígidamente, sino socios estratégicos capaces de generar valor agregado mediante su conocimiento y comportamiento diario. Desde esta perspectiva, la capacitación no representa un gasto administrativo o un evento de aula aislado, sino la herramienta estratégica indispensable para cerrar las brechas de rendimiento en los flujos operativos de la bodega, alineando el

potencial individual de cada colaborador con los estándares de servicio globales de la empresa.

7.2.2 Gestión Estratégica del Desempeño por Competencias de Martha Alles (2015, 2016)

Como la principal autoridad latinoamericana en gestión del talento, Alles aporta el andamiaje metodológico para estructurar la evaluación y el desarrollo del personal de forma justa, transparente y medible. Su teoría sostiene que el desempeño óptimo es el resultado de conjugar el "saber" (conocimiento técnico), el "saber hacer" (habilidades y destrezas aplicadas) y el "saber ser" (competencias conductuales como la asertividad y el compañerismo). Esta perspectiva justifica de forma directa por qué el plan de capacitación diseñado para Almacenes, S.A. no se limita a cursos teóricos de inventarios, sino que abarca talleres prácticos de liderazgo para los supervisores y metodologías de retroalimentación cualitativa para el personal de capital humano, garantizando la equidad organizacional.

7.2.3 Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg (1968)

Este modelo resulta clave para comprender la relación entre el esfuerzo físico y el rendimiento en la bodega de Almacenes, S.A. Herzberg diferencia los factores higiénicos (condiciones ambientales de calor, ventilación, equipos de protección, herramientas de seguridad y salario) de los factores motivacionales (reconocimiento, crecimiento laboral, feedback constructivo y autonomía técnica). Su postulado establece que la desatención de las bases higiénicas (como el uso de herramientas desgastadas o la falta de ventilación en los pasillos de stock) provoca insatisfacción y apatía laboral, mientras que la carencia de estímulos motivacionales bloquea el compromiso del operario, haciendo que ejecute sus tareas logísticas de manera mecánica y descuidada.

7.2.4 Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1982)

Este modelo sostiene que el éxito de una jefatura radica en su flexibilidad para adaptar su estilo de dirección de acuerdo con el nivel de madurez, experiencia y desgaste de su equipo de trabajo. En la bodega de Almacenes, S.A., donde coexiste personal operativo fijo de alta experiencia con colaboradores temporales contratados

para absorber las temporadas de alta demanda comercial, la supervisión rígida y autocrática resulta contraproducente. La capacitación de los mandos intermedios en este modelo teórico les dota de herramientas para modular su nivel de comportamiento directivo y de apoyo, disminuyendo la incertidumbre y las fricciones interpersonales durante los picos de mayor presión laboral.

7.2.5 Teoría del Clima Organizacional de George Litwin y Robert Stringer (1968)

Esta perspectiva teórica sustenta que las percepciones colectivas que poseen los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo actúan como un filtro psicológico que condiciona directamente su motivación intrínseca y su comportamiento productivo. Analizar variables cualitativas como el compañerismo, el apoyo mutuo, la equidad en la aplicación de las normas disciplinarias y la asertividad de la comunicación vertical permite explicar con rigor científico las dinámicas de rendimiento observadas en Almacenes, S.A., fundamentando la pertinencia del plan formativo como un agente transformador de la atmósfera laboral.

7.3 Revisión de literatura previa

La literatura contemporánea en administración de operaciones y gestión de la cadena de suministro demuestra que la eficiencia operativa en los almacenes está intrínsecamente ligada a la competencia y estabilidad del factor humano (Chopra y Meindl, 2013; Robbins y Judge, 2013). Los procesos logísticos de recepción, codificación de existencias, ordenamiento en estanterías (zonificación), preparación de pedidos (picking) y embalaje (packing) demandan una alta concentración mental y coordinación colectiva.

Diversas investigaciones empíricas publicadas en revistas indexadas de administración de empresas señalan que el margen de error humano en el control físico de inventarios tiende a incrementarse de manera exponencial cuando el personal operativo se enfrenta a jornadas extraordinarias extensas y consecutivas bajo condiciones ambientales desfavorables (Spector, 1997). El agotamiento físico acumulado merma la precisión de la digitación en los sistemas de registro y deteriora el clima de relaciones de trabajo. Asimismo, la prisa operativa y la presión del tiempo por cumplir con los despachos de mercancía suelen deformar los canales de

comunicación vertical de los supervisores de campo, quienes recurren a instrucciones imprecisas o estilos punitivos de mando para forzar el cumplimiento de las metas diarias (Robbins y Judge, 2013).

La literatura sobre el rol del departamento de capital humano en la distribución comercial destaca que las organizaciones modernas que logran reducir sus costos logísticos ocultos son aquellas que facultan a sus oficinas de recursos humanos para actuar como entes preventivos de soporte y desarrollo, y no como meras agencias de contratación pasiva (Dessler, 2015). El diseño de planes de capacitación fundamentados en diagnósticos de necesidades cualitativos (DNC), la implementación de programas de salud ocupacional (como la aplicación sistemática de pausas activas para reducir el cortisol por estrés físico) y la institucionalización de una cultura de reconocimiento no monetario y retroalimentación constructiva son las estrategias más efectivas documentadas para elevar de manera sostenible la productividad global de los almacenes (Alles, 2016).

7.4 Conceptos clave definidos

Para garantizar la precisión teórica del estudio, se definen a continuación los conceptos fundamentales que guían el análisis de la información y la propuesta de capacitación:

a) Desempeño laboral: Comportamiento y rendimiento real del colaborador en el cumplimiento de sus funciones asignadas, evaluado en relación con los estándares de productividad, calidad y eficiencia de la organización en sus flujos operativos de bodega.

b) Capacitación organizacional por competencias: Proceso educativo sistemático y de corto plazo mediante el cual el personal adquiere conocimientos teóricos y desarrolla habilidades técnicas y conductuales específicas para mejorar su desempeño laboral inmediato.

c) Liderazgo situacional: Estilo de dirección flexible mediante el cual el supervisor adapta su comportamiento de apoyo y directrices operativas según el nivel de madurez, experiencia y desgaste físico del equipo de trabajo bajo presión.

d) Clima organizacional: Percepción colectiva que poseen los colaboradores respecto a las condiciones ambientales, la equidad en el trato, los canales de comunicación y el apoyo relacional dentro de su entorno de trabajo.

e) Motivación laboral: Conjunto de factores internos y externos (incentivos no monetarios y salario emocional) que impulsan el compromiso del colaborador para ejecutar sus funciones logísticas con eficiencia y precisión.

7.5 Supuestos básicos

Como punto de partida interpretativo, este estudio asume los siguientes supuestos:

1. El desempeño del personal puede fortalecerse mediante un plan de capacitación estructurado, diseñado a partir de la identificación de las necesidades de aprendizaje y orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias requeridas para el desempeño de sus funciones.
2. La capacitación del personal constituye una herramienta estratégica para mejorar los procesos organizacionales, ya que favorece la actualización de conocimientos, la estandarización de procedimientos y la correcta ejecución de las actividades laborales.
3. La identificación de las necesidades de capacitación permite diseñar programas de formación más pertinentes y efectivos, ajustados a las funciones, responsabilidades y características del personal, contribuyendo al fortalecimiento de su desempeño dentro de la organización.
4. La participación de los colaboradores y el compromiso de los responsables de la organización son factores fundamentales para el éxito de un plan de capacitación, debido a que facilitan la aplicación de los conocimientos adquiridos y promueven una cultura de aprendizaje continuo.
5. La evaluación de los resultados de la capacitación permite identificar oportunidades de mejora en los procesos formativos, facilitando la actualización permanente del plan de capacitación y favoreciendo el desarrollo continuo del personal.

7.6 Categorías, temas y patrones emergentes

Para el análisis de los discursos, se han definido las siguientes categorías centrales que estructuran la investigación:

- Categoría 1: Estrategias de Capacitación y Desarrollo (Categoría Central): Enfocada en la detección de necesidades formativas (DNC) y la viabilidad del plan propuesto.
- Categoría 2: Liderazgo y Supervisión Directiva (Tema emergente): Comprende los estilos de mando, la comunicación asertiva y la retroalimentación.
- Categoría 3: Condiciones Ambientales e Higiene Ocupacional (Patrón recurrente): Analiza la relación entre el entorno físico (calor, ventilación, equipo de protección) y la fatiga laboral.
- Categoría 4: Compromiso y Motivación Laboral (Patrón emergente): Examina la intención de permanencia, el compañerismo y el reconocimiento no monetario."

7.6.3 Bases teóricas del estudio

Gestión Estratégica del Talento Humano

La gestión moderna del talento humano ha trascendido la visión tradicional de control administrativo y pago de salarios para convertirse en una función estratégica que reconoce a las personas como la principal fuente de ventaja competitiva. Bajo este enfoque, el personal de las áreas logísticas y de almacén deja de ser visto como un recurso pasivo de ejecución de tareas para ser considerado un socio estratégico capaz de generar valor real mediante sus conocimientos y habilidades técnicas.

El rendimiento de la empresa no depende únicamente de su infraestructura logística, sino de la capacidad de la organización para integrar sus objetivos institucionales con las competencias de sus colaboradores. Para lograr esta alineación, la capacitación se erige como el proceso educativo sistemático de corto plazo que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y fortalecer las actitudes necesarias para cumplir sus funciones con excelencia.

Bajo este enfoque, la gestión estratégica se orienta a:

Alinear el potencial humano con las metas corporativas: Garantizar que cada acción en la bodega responda a los estándares de calidad y eficiencia de la empresa.

Profesionalizar la operación: Sustituir la ejecución empírica y desordenada por procesos estandarizados y fundamentados técnicamente.

Inversión en Capital Humano: Ver la formación no como un gasto administrativo hundido, sino como una inversión estratégica de alto retorno que potencia la productividad global.

La eficiencia operativa en el área de almacén es el resultado directo de la pericia técnica de sus ejecutores. Los procesos de recepción, almacenamiento, control de inventarios y despacho son críticos para la continuidad de la cadena de valor. Una capacitación técnica especializada ataca directamente las ineficiencias que generan costos ocultos.

Optimización de procesos técnicos: La actualización en el control de inventarios y sistemas de codificación permite reducir el margen de error humano que suele incrementarse durante las temporadas de alta demanda. Al dominar las técnicas de organización de productos en bodega, el personal agiliza el flujo de mercancías, lo que se traduce en una mejora inmediata de los indicadores de despacho y satisfacción del cliente final.

Reducción de errores y reprocesos: La falta de formación técnica provoca "nudos de botella" donde los operarios deben detener la operación para resolver dudas o corregir fallas. Un plan de capacitación integral estandariza los flujos de trabajo, permitiendo que el equipo trabaje con autonomía técnica y precisión, lo que minimiza el daño material de los productos y las pérdidas económicas asociadas a una mala gestión del stock.

Seguridad y Ergonomía como factores de rendimiento: El rendimiento también está ligado a la salud ocupacional. Capacitar en el uso correcto de Equipos de Protección Personal (EPP) y técnicas ergonómicas (como las pausas activas) previene el desgaste físico prematuro y las lesiones, asegurando que el personal mantenga su nivel de energía y concentración incluso en jornadas extraordinarias extensas.

El desempeño de un equipo logístico es proporcional a la calidad del liderazgo que lo dirige. El estudio identifica que, aunque los supervisores dominan la técnica, a menudo carecen de las competencias blandas necesarias para gestionar personas bajo presión. Aquí es donde el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard cobra un valor estratégico.

El Líder como facilitador del desempeño: Un supervisor capacitado en liderazgo situacional sabe que no puede dirigir a un operario nuevo de la misma forma que a uno experimentado. Al adaptar su estilo de dirección a las necesidades del equipo, el líder reduce la incertidumbre y fomenta un ambiente de apoyo técnico y confianza. Esto evita que el ambiente se torne tenso o punitivo, factores que históricamente han mermado la productividad en Almacenes, S.A..

Comunicación asertiva para evitar bloqueos: La comunicación es la herramienta que permite que la estrategia baje de la oficina al suelo de la bodega. Capacitar a los mandos medios en comunicación asertiva garantiza que las instrucciones sean claras y unívocas, eliminando las órdenes contradictorias que detienen los procesos de inventariado.

Gestión del estrés en temporadas críticas: Durante los picos de demanda, el rendimiento suele caer debido al agotamiento emocional. La capacitación en manejo del estrés dota a todos los niveles de herramientas para absorber la presión del mercado sin comprometer la calidad del trabajo o las relaciones interpersonales, manteniendo la cohesión grupal y el enfoque en las metas operativas.

Para que el plan de capacitación sea efectivo y sostenible, debe ser medido bajo un sistema de mejora continua. La empresa debe transitar de una evaluación reactiva e informal a un monitoreo científico del impacto formativo.

Medición de Resultados (Modelo de Kirkpatrick): La efectividad no se mide solo por la asistencia a los talleres, sino por la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Almacenes, S.A. debe monitorear indicadores clave (KPI) como:

- Reducción del margen de error en inventarios: Verificación de la precisión del stock post-capacitación.
- Mejora en tiempos de despacho: Agilidad en la salida de mercancía tras la estandarización de procesos.

- Índice de Satisfacción con el Trato de Supervisión (ISTS): Mejora en el clima laboral percibido, lo que reduce las fricciones que frenan la operación.

Viabilidad Financiera y Productividad: Para que la capacitación sea efectiva y sostenible, la teoría establece que debe ser medida bajo un sistema de mejora continua. La gestión del talento exige transitar de una evaluación reactiva e informal a un monitoreo estructurado del impacto formativo, el costo de no capacitar es mucho mayor: errores logísticos, reclutamientos constantes por baja eficiencia y pérdida de la memoria técnica de la bodega. Un equipo altamente capacitado es más estable, comete menos fallas y tiene un sentido de pertenencia más fuerte, lo que se traduce en una sostenibilidad operativa a largo plazo.

En conclusión, el enfoque de capacitación integral propuesto no es una actividad accesoria, sino el requerimiento estratégico indispensable para profesionalizar a los supervisores, estandarizar los flujos de la bodega y consolidar una cultura de alto desempeño que responda con éxito a las exigencias del mercado nicaragüense.

7.6.4 Gestión Logística y Operaciones de Almacén

La gestión logística constituye un componente estratégico dentro de las organizaciones modernas debido a su influencia sobre la eficiencia operativa, la satisfacción de los clientes y la competitividad empresarial. A través de la logística se coordinan actividades relacionadas con el flujo de materiales, almacenamiento, distribución y control de inventarios, garantizando que los productos correctos lleguen al lugar adecuado, en el momento oportuno y bajo condiciones apropiadas.

De acuerdo con Ballou (2004), la logística empresarial comprende el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Su finalidad consiste en satisfacer las necesidades de los clientes mediante la optimización de recursos y procesos organizacionales.

Dentro de este sistema, los almacenes desempeñan una función fundamental al actuar como puntos de recepción, resguardo, control y distribución de mercancías. Aunque históricamente fueron considerados únicamente espacios destinados al almacenamiento físico de productos, actualmente se reconocen como unidades estratégicas que contribuyen directamente al desempeño general de la organización.

Las operaciones de almacén comprenden diversas actividades interrelacionadas, entre las que destacan la recepción de mercancías, verificación de productos, control de inventarios, almacenamiento, preparación de pedidos, despacho y seguimiento de existencias. La adecuada ejecución de estas tareas resulta esencial para garantizar la continuidad de las operaciones comerciales y evitar pérdidas asociadas a errores logísticos.

La eficiencia de los procesos de almacén depende no solamente de la infraestructura o de los sistemas tecnológicos utilizados, sino también de las competencias, conocimientos y experiencia del personal responsable de ejecutar las actividades operativas. En consecuencia, la gestión del talento humano desempeña un papel importante dentro del funcionamiento logístico de las organizaciones.

Diversas investigaciones han demostrado que errores en el manejo de inventarios, deficiencias en la comunicación operativa o insuficiente coordinación entre equipos de trabajo pueden generar retrasos, pérdidas económicas y afectaciones en la calidad del servicio. Por esta razón, las organizaciones buscan fortalecer continuamente las capacidades de sus colaboradores mediante programas de capacitación, supervisión y mejora continua.

Uno de los principales desafíos que enfrentan los almacenes corresponde a la gestión de períodos de alta demanda. Durante estas temporadas suelen incrementarse significativamente los volúmenes de recepción, almacenamiento y despacho de mercancías, generando mayores exigencias para el personal operativo. Bajo estas condiciones, la coordinación eficiente de los equipos de trabajo adquiere una importancia crítica para mantener los niveles de productividad requeridos.

Las temporadas de alta demanda también pueden generar incremento en los niveles de presión laboral, agotamiento físico y estrés operativo. Cuando estas situaciones no son adecuadamente gestionadas, pueden afectar el clima organizacional, disminuir la satisfacción laboral y favorecer procesos de rotación del personal. Por esta razón, las organizaciones requieren estrategias orientadas a fortalecer el liderazgo, la comunicación y el acompañamiento de los colaboradores durante períodos de mayor exigencia.

En los últimos años, la gestión logística ha incorporado enfoques centrados en las personas, reconociendo que la calidad de los resultados operativos depende en gran medida del compromiso y desempeño de quienes participan en los procesos. Bajo esta perspectiva, aspectos relacionados con liderazgo, motivación, clima organizacional y capacitación son considerados elementos estratégicos para garantizar la eficiencia de las operaciones logísticas.

En el caso de Almacenes, S.A., las actividades desarrolladas dentro del área de almacén representan un componente esencial para el funcionamiento de la organización. La recepción, almacenamiento y distribución eficiente de mercancías requieren personal capacitado, coordinado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos operativos.

Asimismo, las características propias del entorno laboral, particularmente durante períodos de alta demanda comercial, hacen necesario fortalecer estrategias orientadas a la retención del talento humano y al desarrollo de competencias relacionadas con liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Estas acciones contribuyen no solamente al bienestar de los colaboradores, sino también a la estabilidad y continuidad de las operaciones organizacionales.

Desde esta perspectiva, la gestión logística y las operaciones de almacén deben entenderse como procesos que integran recursos humanos, tecnológicos y organizacionales para garantizar el cumplimiento eficiente de los objetivos empresariales. En consecuencia, la permanencia y el compromiso del personal operativo constituyen factores estratégicos para el éxito de las operaciones desarrolladas por la organización

8 Metodología de la investigación

8.1 enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, debido a que permite comprender, describir y explorar a profundidad los significados, percepciones y experiencias subjetivas de los colaboradores respecto a los factores que influyen en el desempeño laboral dentro del área de almacén de Almacenes, S.A.

El enfoque cualitativo facilita el estudio del fenómeno desde la perspectiva de sus propios actores, analizando cómo el liderazgo, el clima organizacional, la motivación y el acompañamiento de capital humano configuran el rendimiento operativo del personal de bodega sin reducir sus vivencias a mediciones numéricas o estadísticas.

8.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es de tipo cualitativo interpretativo. La información recopilada a través de las narrativas y testimonios del personal será procesada mediante la técnica de análisis de contenido temático. Este procedimiento se apoyará en matrices de categorización cualitativa para organizar las transcripciones de los diálogos, identificar patrones recurrentes, codificar las respuestas e interpretar a profundidad las necesidades de capacitación requeridas para el fortalecimiento del desempeño de las funciones de ambos departamentos.

8.3 Población y Muestra

Universo poblacional

El contexto de estudio estará conformado por los colaboradores vinculados al área de almacén de Almacenes, S.A., en Managua, divididos en personal operativo, supervisores y personal administrativo encargado de la gestión del talento humano.

La totalidad del personal asignado al área está integrada por 30 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Cargo	Cantidad
<i>Personal operativo</i>	22
<i>Supervisores</i>	5
<i>Personal administrativo / RRHH</i>	3
<i>Total</i>	30

Técnica de muestreo

Debido a la naturaleza cualitativa del estudio y al tamaño accesible del área, se seleccionará una muestra de carácter intencional o por criterios. Se trabajará de forma directa con la totalidad de los 30 colaboradores (N=30) como informantes clave, asegurando que todos los niveles jerárquicos de la bodega aporten sus testimonios sobre los factores asociados con el desempeño laboral dentro del área operativa, alcanzando así el punto de saturación teórica de la información.

Tamaño de la muestra

La muestra estará conformada por los 30 colaboradores que integran la población total del estudio

8.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se empleará la entrevista semiestructurada como técnica principal de recolección para los supervisores de bodega (n=5) y los especialistas del departamento de capital humano (n=3). Como instrumento se utilizará una guía de entrevista con preguntas abiertas, permitiendo un diálogo flexible para profundizar en las brechas de supervisión, métodos de evaluación actuales y políticas formativas de la empresa.

Grupo Focal (Focus Group)

Para el personal operativo de almacén (n=22), se utilizará la técnica del grupo focal, dividiendo a los colaboradores en sesiones grupales de discusión guiada. Como instrumento se utilizará una guía de discusión temática con preguntas generadoras que propicien el debate y el intercambio de opiniones sobre el liderazgo, la motivación y la carga de trabajo durante las temporadas altas.

Criterios de Rigor Científico (Validez Cualitativa)

En lugar de la validación numérica tradicional, la calidad del estudio se garantizará bajo los criterios de rigor científico para la investigación cualitativa:

- **Credibilidad:** Asegurada mediante la triangulación de datos (contrastando los testimonios de los operarios frente a los de los supervisores y RR.HH.).
- **Transferibilidad:** Lograda a través de una descripción densa y pormenorizada del contexto laboral de la bodega de Almacenes, S.A.
- **Confirmabilidad:** Garantizada por la revisión de las transcripciones por parte de los informantes clave y la asesoría metodológica de especialistas en gestión del talento humano para asegurar que las interpretaciones correspondan estrictamente a los discursos de los participantes.

8.5 Procedimientos

La investigación se desarrollará mediante las siguientes etapas:

1. Solicitud de autorización institucional para el desarrollo del estudio dentro de Almacenes, S.A.
2. Diseño y revisión de las guías de entrevista semiestructurada y guías de discusión para los grupos focales.
3. Desarrollo de las sesiones de grupos focales con el personal operativo y aplicación de las entrevistas a supervisores y administrativos.
4. Transcripción literal de los audios y registros discursivos obtenidos de los participantes.
5. Codificación, categorización y organización de los datos mediante matrices temáticas.
6. Análisis interpretativo de los discursos y elaboración de las estructuras conceptuales.
7. Redacción de conclusiones fundamentadas en las narrativas de los informantes.
8. Diseño de la propuesta de capacitación orientada al fortalecimiento de las estrategias de retención laboral a partir de las necesidades expresadas por los sujetos.

8.6 Técnicas de Análisis de contenido cualitativo

La información cualitativa recopilada a través de las transcripciones de las entrevistas y grupos focales será procesada mediante la técnica de análisis de contenido temático. Este procedimiento no utiliza herramientas estadísticas ni mediciones numéricas; en su lugar, se estructura en tres fases cualitativas:

1. Reducción de datos: Transcripción literal y codificación abierta de los discursos para identificar unidades de significado básicas.
2. Categorización: Agrupación de códigos en categorías de análisis principales y secundarias (ejes temáticos de liderazgo, clima, motivación y desempeño).
3. Interpretación y conceptualización: Vinculación de las opiniones de los colaboradores con las teorías de la administración del talento humano, explicando las realidades vividas por el personal operativo en la bodega.

8.6.1 Consideraciones Éticas

La investigación se desarrollará considerando principios éticos orientados a garantizar el respeto, confidencialidad y protección de la información proporcionada por los participantes del estudio.

La participación del personal operativo, supervisores y personal administrativo será de carácter voluntario, requiriendo la firma de un consentimiento informado donde cada participante conozca los objetivos de la investigación y el uso estrictamente académico de la información recopilada.

Asimismo, se garantizará el anonimato absoluto de los relatos, omitiendo nombres reales y utilizando códigos de identificación (ej. Operario 1, Supervisor 2), evitando la divulgación de opiniones personales que permitan identificar a los participantes dentro de la organización.

8.6.2 Matriz de Consistencia

Componente Técnico	Detalle y Formulación Metodológica
Problema General	¿De qué manera el diseño de un plan de capacitación dirigido al personal de la oficina de almacén y el departamento de capital humano contribuye a mejorar su desempeño laboral en la empresa Almacenes, S.A., en el municipio de Managua durante el primer semestre del año 2026?
Objetivo General	Diseñar un plan de capacitación dirigido al personal de la oficina de almacén y el departamento de capital humano para mejorar su desempeño en la empresa Almacenes, S.A. en el municipio de Managua, del primer semestre del año 2026.
Objetivos Específicos	<p>1. Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano de la empresa Almacenes, S.A., mediante la identificación de las competencias, conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de sus funciones.</p> <p>2. Analizar los factores que inciden en el desempeño del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano, con el propósito de establecer las áreas prioritarias de fortalecimiento.</p> <p>3. Elaborar un plan de capacitación orientado a mejorar el desempeño del personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano de la empresa Almacenes, S.A.</p>

Supuestos de Investigación	En lugar de hipótesis, se asume que las debilidades en los conocimientos técnicos logísticos, las limitaciones en las habilidades de supervisión y la falta de manuales estandarizados inciden negativamente en el desempeño de la empresa, brechas que pueden ser corregidas sistemáticamente a través de un programa de formación enfocado en competencias.
Categorías de Análisis	<p>Categoría Central: Plan de capacitación para la mejora del desempeño laboral.</p> <p>Subcategorías: Necesidades formativas detectadas (DNC), competencias técnicas ocupacionales, habilidades directivas y de supervisión, factores ambientales y de carga de trabajo, e indicadores de rendimiento interno.</p>
Diseño	Enfoque: Cualitativo, de tipo aplicado y alcance descriptivo-

Metodológico	<p>propositivo.</p> <p>Diseño: No experimental, cualitativo interpretativo (Fenomenológico aplicado).</p>
Población / Informantes	Muestra intencional por criterios que abarca al 100% del personal operativo, supervisión y RR.HH. del área (N=30).
Técnica e Instrumento	Grupos focales para el personal operativo de almacén (n=22) y entrevistas semiestructuradas para supervisores y RR.HH. (n=8), apoyados en guías de preguntas abiertas.

Análisis e interpretación de resultados cualitativos

La presentación y el desglose de los hallazgos empíricos se desarrollaron mediante la técnica de análisis de contenido de los discursos obtenidos en las sesiones de trabajo de campo. Las narrativas se organizaron de forma categorial, contrastando las experiencias del personal operativo de la oficina de almacén frente a las perspectivas compartidas por la línea de supervisores y los especialistas del departamento de capital humano en almacenes, S.A., Durante el primer semestre del año 2026.

9 Resultados / Hallazgos

La interpretación de los datos cualitativos revela un fenómeno complejo donde el desempeño logístico está supeditado a la calidad del entorno relacional. A continuación, se presentan las categorías emergentes construidas a partir de las narrativas de los informantes clave, organizadas según los temas críticos identificados:

9.1 Eje temático I: hallazgos de los grupos focales con el personal operativo de almacén

Los discursos recopilados mediante las sesiones de grupos focales con la fuerza laboral de bodega permitieron mapear las realidades cotidianas y las necesidades formativas sentidas a través de cuatro dimensiones cualitativas fundamentales. A diferencia de los niveles de supervisión, las opiniones de los operarios se obtuvieron de manera colectiva, promoviendo el debate abierto sobre su entorno de trabajo.

Dimensión 1: condiciones de trabajo y factores de higiene

Las opiniones respecto a las condiciones físicas del almacén denotan una percepción aceptable en cuanto a la limpieza e iluminación general. No obstante, emerge un consenso crítico en torno a la deficiente ventilación interna, factor ambiental que se agudiza drásticamente durante las temporadas de alta demanda de mercancías y sobrecarga laboral. Los informantes asocian directamente el incremento del calor a lo largo de la jornada con el desgaste físico, la incomodidad y la disminución de su rendimiento operativo.

“La limpieza normalmente está bien, pero cuando llega la temporada alta el calor dentro de la bodega se siente bastante y eso hace más pesado el trabajo” (informante operativo 3, comunicación personal, 2026). *“Hay zonas donde hace falta más ventilación. Al final del día uno termina bastante agotado por el ambiente”* (informante operativo 9, comunicación personal, 2026).

En lo referente a la seguridad ocupacional, las narrativas exponen limitaciones en el estado de conservación del equipo de protección personal (EPP) entregado, así como carencias en la disponibilidad inmediata de herramientas logísticas básicas. Los operarios se ven forzados a compartir equipos para poder cumplir con sus tareas, lo que dilata los tiempos de ejecución y genera percepciones de inseguridad en la bodega.

“Sí nos entregan equipo, pero algunas cosas ya están bastante usadas y deberían reemplazarlas más seguido” (informante operativo 14, comunicación personal, 2026).

“A veces toca esperar que otro compañero termine porque no hay suficientes herramientas para todos” (informante operativo 1, comunicación personal, 2026).

Finalmente, la dimensión económica actúa como el principal factor de insatisfacción laboral. Existe una marcada inconformidad debido a que la compensación percibida no refleja la intensidad del esfuerzo físico exigido ni el nivel de responsabilidad asumido, especialmente cuando la carga de trabajo se duplica por exigencias de la temporada comercial fuerte.

“El trabajo es bastante pesado y cuando llegan las temporadas fuertes prácticamente hacemos el doble de esfuerzo, pero el salario sigue siendo el mismo” (informante operativo 6, comunicación personal, 2026).

Dimensión 2: liderazgo y supervisión directiva

Los relatos de los colaboradores indican que el equilibrio entre su vida personal y laboral se ve gravemente afectado por la extensión horaria de las temporadas de alta demanda. Aunque comprenden que es una necesidad de la operación, las jornadas extraordinarias consecutivas provocan un profundo agotamiento físico y emocional, reduciendo al mínimo sus espacios de descanso y convivencia familiar.

“Cuando llega la temporada alta prácticamente solo es trabajo y casa. Casi no queda tiempo para compartir con la familia” (informante operativo 12, comunicación personal, 2026).

En el ámbito de la comunicación formal, las instrucciones de los jefes inmediatos suelen tornarse rápidas, imprecisas o contradictorias en los momentos de mayor presión. Esta falta de claridad siembra incertidumbre en el equipo de bodega y genera retrasos operativos debido a que deben detener los flujos para solicitar aclaraciones adicionales.

“Hay ocasiones en que las instrucciones cambian sobre la marcha y eso termina confundiendo al equipo” (informante operativo 18, comunicación personal, 2026).

Asimismo, el acompañamiento constructivo ante problemas técnicos es valorado como limitado. Los operarios perciben que los supervisores se encuentran absorbidos por sus propias cargas administrativas, lo que obliga al personal a resolver

los nudos de botella recurriendo empíricamente al auxilio de los compañeros que tienen más experiencia en el área.

“Cuando surge algún problema tratamos primero de resolverlo entre nosotros porque el supervisor generalmente está ocupado” (informante operativo 22, comunicación personal, 2026).

La retroalimentación formal es descrita como una práctica informal y punitiva, orientada de forma casi exclusiva a sancionar el error o llamar la atención cuando algo sale mal, omitiendo el reconocimiento sistemático de los aciertos logísticos del personal. De igual forma, el trato cotidiano de las jefaturas tiende a volverse rígido e impositivo a medida que se incrementa la urgencia de cumplir con los despachos.

“Generalmente solo nos llaman la atención cuando algo sale mal; cuando el trabajo sale bien casi no dicen nada” (informante operativo 5, comunicación personal, 2026).

“Cuando hay mucho trabajo algunos jefes se desesperan y eso hace que el ambiente se vuelva más teso” (informante operativo 2, comunicación personal, 2026).

Dimensión 3: clima organizacional y motivación

Los discursos evidencian que el compañerismo y el apoyo mutuo no constituyen una práctica sólida ni homogénea en la oficina de almacén. La intensidad del trabajo y la presión del tiempo impulsan comportamientos individuales donde cada quien se concentra únicamente en terminar sus responsabilidades asignadas, limitando la integración grupal.

“Cuando hay mucho movimiento en la bodega casi no hay tiempo para apoyarse entre todos porque cada uno tiene sus responsabilidades” (informante operativo 10, comunicación personal, 2026).

Por su parte, los incentivos actuales de la organización son percibidos como carentes de estímulo real sobre el nivel de compromiso afectivo de los colaboradores. Los trabajadores demandan el desarrollo de una cultura de reconocimiento no monetario y la aplicación justa e imparcial de las políticas disciplinarias internas, expresando que a menudo notan un trato preferencial o asimétrico en la asignación de responsabilidades de bodega.

“A veces da la impresión de que las reglas no son iguales para todos” (informante operativo 17, comunicación personal, 2026).

Dimensión 4: intención de permanencia y necesidades de capacitación

Se identificó un debilitado sentido de pertenencia hacia almacenes, S.A., estrechamente condicionado por las deficiencias ambientales y relacionales descritas. Los informantes admiten que sostienen su intención de continuidad principalmente por razones de estabilidad económica elemental, pero confiesan una abierta disposición a migrar hacia otras empresas del sector logístico si estas les ofrecen un clima organizacional más humano y mejores condiciones de trabajo, aun manteniendo niveles de salario similares.

“No todo depende del salario. Si en otra empresa el ambiente es mejor, probablemente sí cambiaría” (informante operativo 13, comunicación personal, 2026).

Como ruta de solución, existe un consenso absoluto entre los participantes sobre el valor transformador de la capacitación corporativa. Los operarios la conciben como la herramienta prioritaria para que tanto jefes como subordinados aprendan técnicas de manejo del estrés laboral, comunicación respetuosa y actualización de competencias logísticas, interpretándolo como una muestra de interés real por parte de la empresa hacia el futuro de sus colaboradores.

“Todos necesitamos aprender a manejar mejor el estrés porque en temporada alta la presión aumenta para todos” (informante operativo 20, comunicación personal, 2026).

“Cuando una empresa capacita a sus trabajadores, uno siente que también está invirtiendo en su futuro” (informante operativo 8, comunicación personal, 2026).

9.2Eje temático II: hallazgos de las entrevistas al nivel directivo y especialistas

Las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las jefaturas de bodega y al equipo técnico de capital humano permitieron contrastar institucionalmente las dimensiones críticas del rendimiento laboral.

Dimensión 1: diagnóstico de estrategias actuales de la organización

Las narrativas de los responsables de la gestión revelan que Almacenes, S.A. carece de un diagnóstico formalizado que identifique con rigor las causas raíz que limitan el desempeño laboral del personal en el área de almacén. Los directivos reconocen que la toma de decisiones administrativas posee un carácter empírico e inmediato, guiado únicamente por la experiencia diaria pero desprovisto de estudios cualitativos sistemáticos y estructurados.

“Sabemos que existen fallas en el rendimiento de la bodega durante las temporadas altas, pero realmente no contamos con un estudio que nos indique cuáles son las causas de estas brechas de productividad” (especialista de capital humano 1, comunicación personal, 2026).

De igual manera, se admite que las estrategias de desarrollo del personal de la empresa no son objeto de revisiones periódicas ni se devalúan según las necesidades de la operación logística, debido a que la urgencia diaria absorbe el tiempo necesario para evaluar el impacto real de sus políticas. Los directivos son conscientes de que las herramientas de evaluación de capital humano son limitadas, asumiendo la urgencia de estructurar métodos cualitativos para monitorear el desempeño en el almacén.

Categoría directiva	Expresión discursiva clave de la gestión	Conciencia institucional identificada
Monitoreo de causas	<i>“Muchas decisiones se toman por experiencia... Hace falta información más estructurada”.</i>	Reconocimiento de un vacío en las métricas científicas de personal.
Evaluación de políticas	<i>“Nos enfocamos mucho en sacar adelante la operación y dejamos para después la revisión de estos temas”.</i>	Enfoque administrativo puramente reactivo y descuidado en la prevención.

Dimensión 2: gestión de liderazgo, supervisión y evaluación del rendimiento

Los directivos coinciden en diagnosticar que aunque los supervisores inmediatos dominan los aspectos puramente técnicos del flujo logístico, carecen de las competencias blandas esenciales para dirigir personas en contextos de alta presión. Se admite abiertamente que la prisa comercial altera los estilos de comunicación de los mandos medios, derivando en mensajes apresurados y estilos impositivos que crispan las relaciones internas.

“Nuestros supervisores conocen muy bien la operación, pero todavía necesitan fortalecer habilidades para dirigir personas” (especialista de capital humano 3, comunicación personal, 2026). “Debemos procurar que la presión no afecte el respeto ni la claridad con la que se transmite la información” (supervisor de bodega 2, comunicación personal, 2026).

En concordancia con los reclamos del personal operativo, las jefaturas admiten que el acompañamiento en el suelo de la bodega se diluye en las épocas fuertes de trabajo debido a que las prioridades de despacho desplazan las tareas de orientación. Asimismo, el análisis interpretativo corrobora que la evaluación del desempeño se ejecuta de manera informal e intermitente, limitándose a entablar conversaciones de forma reactiva únicamente cuando surgen pérdidas o errores de inventariado que requieren enmienda urgente.

“Generalmente hablamos con el colaborador cuando surge algún inconveniente, pero no existe un proceso formal de retroalimentación” (supervisor de bodega 4, comunicación personal, 2026).

Dimensión 3: viabilidad y proyección del impacto del plan de capacitación

La totalidad del cuerpo directivo y de capital humano califica como plenamente viable y necesaria la implementación de la propuesta curricular de capacitación planteada en esta investigación. Los tomadores de decisiones asumen un cambio de visión conceptual, reconociendo que la formación continua debe ser catalogada como una inversión estratégica de alto retorno y no como un gasto administrativo hundido.

Los especialistas proyectan que una intervención formativa enfocada de forma paralela en liderazgo, trabajo en equipo y manejo del estrés generará un triple impacto favorable: potenciará la motivación y el sentido de pertenencia de los operarios, mejorará de forma inmediata los canales de comunicación y la resolución de conflictos en momentos críticos, y optimizará el uso de recursos de la empresa al disminuir drásticamente las fugas presupuestarias y los costos logísticos ocultos asociados al constante reclutamiento, selección e inducción de nuevo personal operativo por salidas imprevistas.

“Capacitar al personal siempre será una inversión. Cuando los colaboradores sienten que la empresa apuesta por su desarrollo, también aumenta su compromiso” (especialista de capital humano 2, comunicación personal, 2026). “Si logramos que los trabajadores permanezcan más tiempo, la empresa también reduce costos y mejora la continuidad de las operaciones” (supervisor de bodega 1, comunicación personal, 2026).

9.3. Matriz de triangulación y contraste de perspectivas

El cruce analítico de las narrativas consolida la correspondencia mutua y define las áreas críticas de intervención del plan de capacitación:

Dimensión de análisis	Voces del personal operativo (bodega)	Voces del nivel directivo y capital humano	Síntesis de la necesidad formativa identificada
Condiciones físicas e higiene	Demanda mejoras urgentes en ventilación por fatiga térmica acumulada.	Admite que el calor y la presión ambiental deterioran el clima laboral.	Intervención del módulo II: talleres de ergonomía, higiene ocupacional y pautas de pausas activas.
Canales de comunicación	Señala orientaciones confusas, cambiantes o impositivas bajo alta presión.	Reconoce que la urgencia operativa deforma la claridad de los mensajes.	Intervención del módulo I: desarrollo de destrezas de comunicación asertiva vertical.
Práctica del liderazgo	Experimenta supervisión rígida, distante y centrada	Confiesa vacíos técnicos en	Intervención del módulo I: formación ejecutiva en el

	de forma exclusiva en la meta.	competencias conductuales y manejo de personal.	modelo de liderazgo situacional.
Estrategias de seguimiento	Reporta una retroalimentación punitiva ligada únicamente a reprender el error.	Confirma que la evaluación es reactiva, informal y poco sistemática.	Intervención de RR.HH.: Institucionalización de procesos permanentes de retroalimentación constructiva.
Proceso de capacitación	La define como una vía de valor para asegurar su desarrollo y bienestar.	La proyecta como la inversión estratégica clave para mitigar costos de rotación.	Validación de la propuesta: alineamiento institucional total para la ejecución del plan curricular.

La triangulación cualitativa demuestra que almacenes, S.A. Se enfrenta a una desarticulación procedimental y relacional que afecta de forma directa el desempeño de la cadena de valor. Los hallazgos confirman que las deficiencias logísticas del primer semestre de 2026 no obedecen a un desinterés intrínseco del personal operativo, sino a la falta de un entorno de trabajo con factores higiénicos estables y estilos de liderazgo capacitados para absorber la presión del mercado.

Esta realidad respalda sólidamente la pertinencia de la propuesta formativa codificada en esta monografía, consolidándola como la herramienta científica idónea para unificar las demandas técnicas del almacén con los objetivos estratégicos de desarrollo de capital humano de la empresa.

10 Discusión

Los hallazgos discursivos obtenidos en la presente investigación permitieron comprender que el desempeño laboral dentro de la oficina de almacén y el departamento de capital humano de Almacenes, S.A. se encuentra configurado por una red interconectada de factores organizacionales y relacionales.

Las narrativas de los informantes clave revelan que las deficiencias operativas observadas durante el período de estudio en el año 2026 no constituyen hechos aislados, sino el resultado directo de brechas de comunicación, estilos de liderazgo empíricos, desatención de factores higiénicos ambientales y la ausencia de programas formativos especializados para absorber la presión de las temporadas de alta demanda comercial.

La convergencia discursiva entre el personal operativo y el nivel directivo respecto a las fallas en los canales de comunicación vertical confirma los planteamientos de la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982).

Esta perspectiva establece que la eficiencia de una unidad depende de la flexibilidad del supervisor para adaptar su comportamiento directivo y de apoyo según las necesidades y el desgaste de su equipo.

En Almacenes, S.A., se evidencia una rigidez en los mandos medios, quienes intensifican un trato autocrático e impositivo a medida que aumenta el volumen de mercancías.

Las respuestas abiertas demuestran que esta ausencia de un liderazgo asertivo, acompañada de instrucciones confusas o cambiantes, genera bloqueos en la coordinación y un clima de incertidumbre que frena el desempeño en el suelo de la bodega.

No obstante, la triangulación también sacó a la luz marcadas distancias perceptivas entre ambos segmentos.

Mientras el personal administrativo y de capital humano asume desde sus oficinas que existen mecanismos formales de apoyo, el personal de la oficina de almacén experimenta el día a día como un estado de abandono técnico ante los problemas cotidianos.

Los operarios deben resolver los nudos de botella logísticos recurriendo al auxilio empírico entre compañeros, lo que demuestra que las políticas de supervisión estructuradas en el papel no se transfieren de forma real ni efectiva a la práctica de la bodega.

En lo relativo a la atmósfera laboral, las narrativas se alinean con los presupuestos teóricos de George H. Litwin y Robert Stringer (1968), quienes sustentan que el clima organizacional actúa como un filtro psicológico que condiciona la motivación intrínseca y la calidad del trabajo.

Los testimonios reflejan que, si bien existen lazos de respeto y cooperación entre el bloque de operarios, la presión por el cumplimiento de los tiempos de despacho provoca un ambiente tenso.

El desgaste físico derivado de jornadas extraordinarias consecutivas y la falta de condiciones confortables (específicamente la deficiente ventilación y las altas temperaturas reportadas en la bodega) operan como detonantes que merman la concentración del personal, incrementando el margen de errores en el inventariado y el daño material en los productos.

Bunder la lente de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1968), los resultados adquieren una explicación científica profunda.

El bajo desempeño laboral en Almacenes, S.A. proviene de un descuido simultáneo de los factores de higiene y de los factores motivacionales.

Por un lado, las bases higiénicas de seguridad y ergonomía se encuentran afectadas por el uso de herramientas desgastadas y la insuficiencia de equipos de protección personal (EPP).

Por otro lado, la organización carece de incentivos y de una cultura de reconocimiento al esfuerzo.

Los operarios expresan frustración al notar que la retroalimentación de sus jefes es meramente punitiva, apareciendo únicamente para reprender el error, pero omitiendo valorar los aciertos logísticos.

Al no estar cubierta la base higiénica y carecer de estímulos motivacionales, el colaborador cae en la apatía productiva, ejecutando sus funciones de forma mecánica y descuidada.

En estricta correspondencia con el enfoque cualitativo interpretativo del estudio y prescindiendo de verificaciones estadísticas de hipótesis inferenciales, los relatos de los informantes clave validan de forma unánime el supuesto de investigación de esta monografía.

Las narrativas demuestran que las deficiencias de rendimiento guardan una relación directa con las carencias cognitivas y procedimentales del personal.

Tanto operarios como directivos manifiestan que la capacitación continua representa la única estrategia viable para corregir de raíz estas debilidades organizacionales.

El abrumador interés expresado por los colaboradores de la bodega por recibir formación en manejo del estrés, liderazgo y actualización técnica logística justifica plenamente el diseño y la ejecución de la propuesta curricular desarrollada en este estudio.

Desde la perspectiva del modelo tridimensional de Allen y Meyer (1991), los discursos sugieren que el desempeño óptimo está estrechamente ligado al desarrollo del compromiso afectivo.

La falta de identificación con los valores de Almacenes, S.A. expresada por los operarios revela que los vínculos emocionales se encuentran debilitados debido a la percepción de que la empresa no se preocupa por el bienestar de sus colaboradores.

Fortalecer este lazo afectivo a través de estrategias formativas que humanicen el trato, promuevan la equidad en la aplicación de las normas y aseguren la dotación oportuna de recursos técnicos (como el programa propuesto de renovación de guantes operativos cada 30 a 45 días) se traducirá en una elevación voluntaria de los índices de eficiencia de la bodega.

10.1 Triangulación de voces y percepciones

El cruzamiento de los discursos obtenidos mediante los grupos focales y las entrevistas semiestructuradas permitió estructurar un proceso de triangulación que expone las contradicciones internas de la organización.

Existe una coincidencia plena entre operarios y directivos al diagnosticar que el estilo de dirección actual de las jefaturas y la tensión ambiental de las temporadas altas son los factores que frenan el rendimiento del almacén. Ambos grupos reconocen la urgencia de reorientar las políticas formativas de la empresa.

Sin embargo, la triangulación revela una severa brecha perceptiva en torno al acompañamiento cotidiano y la equidad en el trato.

Mientras los directivos argumentan desde una visión macro que la empresa cuenta con sistemas de supervisión adecuados y procura aplicar las políticas con imparcialidad, los operarios relatan experiencias de favoritismo, desatención técnica y desamparo procedimental al momento de resolver dificultades en los pasillos de despacho.

Esta contradicción demuestra que las directrices formales dictadas por el departamento de capital humano se distorsionan al bajar a la línea operativa, convirtiéndose en un modelo rígido centrado de forma exclusiva en la meta numérica, lo que genera desmotivación y fatiga laboral en el personal de campo

12. Conclusiones

A partir del análisis de contenido de los discursos y de la interpretación profunda de las narrativas obtenidas con los informantes clave en la oficina de almacén y el departamento de capital humano de Almacenes, S.A., se establecen las siguientes conclusiones, las cuales dan respuesta directa a los objetivos específicos y al objetivo general de esta investigación:

Conclusión primera (en respuesta al objetivo específico 1: diagnóstico de necesidades de capacitación): El diagnóstico cualitativo basado en las experiencias vividas por el personal permitió identificar brechas críticas en las competencias técnicas de bodega y en las habilidades conductuales de dirección. Las necesidades de capacitación más urgentes no se limitan al dominio procedimental de inventariado en el área operativa, sino que abarcan de forma prioritaria la habilitación del departamento de capital humano y de los supervisores en técnicas de manejo del estrés laboral, dinámicas de comunicación asertiva y el uso adecuado de equipos de protección personal e higiene ocupacional en los pasillos de despacho.

Conclusión segunda (en respuesta al objetivo específico 2: factores que inciden en el desempeño laboral): Al analizar los factores organizacionales, ambientales y relacionales que inciden en el desempeño diario, se concluye que el rendimiento en la bodega está condicionado por un desgaste simultáneo de las condiciones físicas de trabajo y los canales de comunicación de la empresa. Por un lado, las jornadas extendidas bajo altas temperaturas debido a la deficiente ventilación interna generan fatiga física acumulada que eleva el margen de errores logísticos en el stock. Por otro lado, existe una marcada brecha interpretativa entre la línea operativa de bodega y el nivel administrativo; mientras la gerencia asume una supervisión idónea, los operarios experimentan desamparo técnico e instrucciones confusas por parte de sus supervisores bajo la presión de las temporadas altas. No obstante, la gran fortaleza relacional que sostiene las operaciones de Almacenes, S.A. es el sólido lazo de compañerismo, respeto y cooperación voluntaria que surge de forma espontánea entre los trabajadores.

Conclusión tercera (en respuesta al objetivo específico 3: elaboración del plan de capacitación): Se concluye que la organización operaba bajo un modelo de dirección empírico que carecía de herramientas estructuradas para que los mandos intermedios ejercieran un liderazgo situacional asertivo, transformando la supervisión en una práctica rígida centrada de forma exclusiva en la meta productiva. Ante la apertura cultural y el interés unánime expresado por la totalidad de los 30 informantes clave por recibir formación, el desarrollo de habilidades blandas y técnicas deja de ser una actividad accesorio para consolidarse como el requerimiento estratégico indispensable para optimizar los índices de rendimiento del área logística.

Conclusión cuarta (en respuesta al objetivo general: el plan de capacitación diseñado): En respuesta directa a las realidades discursivas diagnosticadas, se logró diseñar y estructurar de manera formal el plan de capacitación dirigido al personal de la oficina de almacén y del departamento de capital humano. Esta propuesta integral supera la visión de un simple curso teórico al entrelazar la estandarización de los flujos de bodega, el entrenamiento en liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el cuidado de la salud ocupacional (como la renovación periódica de guantes de nitrilo cada 30 a 45 días) y la retroalimentación constructiva. Por lo tanto, se concluye que este plan propuesto representa una solución académica, práctica y plenamente viable para corregir brechas del talento y elevar de forma sostenible el desempeño laboral de Almacenes, S.A.

11 Recomendaciones

A partir de los hallazgos discursivos, la triangulación de las necesidades de los informantes clave y la estructura diseñada en la propuesta, se recomienda a la empresa Almacenes, S.A., ejecutar las siguientes acciones de intervención organizacional:

- Implementar de manera progresiva e institucional el plan de capacitación diseñado en esta investigación a lo largo del año 2026, coordinando estrechamente las agendas de la jefatura de almacén y el departamento de capital humano. Se debe priorizar la ejecución del módulo I enfocado en dotar a los supervisores de competencias en liderazgo situacional, con el propósito de erradicar los estilos de mando autoritarios empíricos y sustituirlos por esquemas de dirección flexibles y asertivos adaptados a las temporadas de alta presión comercial.
- Estandarizar canales formales y dinámicos de comunicación interna en el suelo de la bodega, tales como breves reuniones operativas de diez minutos al inicio de cada turno de trabajo. Estos espacios compartidos permitirán a los supervisores transmitir instrucciones claras, precisas y unívocas sobre los flujos logísticos diarios, reduciendo la incertidumbre, los cuellos de botella en los despachos y la necesidad de detener los procesos de inventariado por desorganización verbal.
- Institucionalizar procesos permanentes de retroalimentación constructiva coordinados por recursos humanos, erradicando la práctica actual de entablar diálogos únicamente cuando ocurren mermas, pérdidas o fallas logísticas. Los mandos medios deben ser formados en técnicas de feedback regular que les permitan sentarse con los operarios de la oficina de almacén a revisar periódicamente sus fortalezas técnicas, guiar la corrección de errores procedimentales en privado y escuchar activamente las sugerencias y dificultades experimentadas en los pasillos de la bodega.

- Desarrollar una sólida cultura de reconocimiento laboral no monetario y salario emocional dirigida a valorar el esfuerzo físico y el cumplimiento de metas logísticas del personal operativo. Capital humano debe diseñar herramientas de estímulo accesibles, tales como pizarras informativas de felicitación visible, entrega de diplomas de eficiencia por escuadras y gestos de agradecimiento institucionales de forma oportuna durante los picos de mayor demanda comercial, restituyendo la motivación intrínseca del trabajador y su sentido de pertenencia hacia la organización.
- Reestructurar de forma prioritaria el pilar de higiene y seguridad ocupacional del almacén, garantizando la dotación oportuna de los recursos técnicos y herramientas necesarias para la ejecución segura de las tareas. Se recomienda aplicar con rigurosidad el programa de pausas activas de cinco minutos a mitad de las jornadas extraordinarias para disminuir los niveles de fatiga acumulada, así como formalizar el cronograma de renovación y cambio obligatorio de los guantes de nitrilo operativos en un lapso estricto de 30 a 45 días para proteger la salud física de los colaboradores.
- Garantizar la equidad, transparencia e imparcialidad absoluta en la aplicación de las normas internas y en la distribución de las responsabilidades laborales de bodega. El departamento de capital humano debe supervisar de manera continua que las medidas disciplinarias y la asignación de jornadas extendidas se ejecuten bajo criterios objetivos e iguales para todos los colaboradores, neutralizando de raíz las percepciones de favoritismo que fracturan el compañerismo y deterioran la atmósfera psicológica del clima de trabajo.
- Ejecutar evaluaciones periódicas de carácter cualitativo apoyadas en la técnica de bitácoras de observación directa y grupos focales de seguimiento post-capacitación. Esta práctica evaluativa permanente permitirá a Almacenes, S.A. auditar la transferencia real del aprendizaje al puesto diario, verificar si los jefes aplican el trato asertivo bajo presión y detectar oportunamente los focos de desgaste y desmotivación antes de que afecten negativamente la productividad global de la empresa.

- Sugerir a la facultad de ciencias económicas y administrativas de la UNICIT que promueva futuras líneas de investigación monográfica que profundicen, desde el enfoque cualitativo interpretativo, en las variables de bienestar laboral, fatiga ocupacional crónica y cultura organizacional dentro del sector logístico de Managua. El estudio profundo de las narrativas humanas en entornos de alta exigencia física constituye el cimiento científico indispensable para continuar transformando la gestión estratégica del talento y asegurar la sostenibilidad operativa de las organizaciones nicaragüenses.

11. Referencias bibliográficas

- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (3ra ed.). Granica.
- Alles, M. (2016). Diccionario de competencias: La trilogía (2da ed.). Granica.
- Ballou, R. H. (2004). Logística de la cadena de suministro: Planeación, organización y control (5ta ed.). Pearson Educación.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., y Cooper, M. B. (2013). Gestión de la cadena de suministro (2da ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (10ma ed.). McGraw-Hill.
- Chopra, S., y Meindl, P. (2013). Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación (5ta ed.). Pearson Educación.
- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos (14va ed.). Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4th ed.). Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Harvard University Press.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15va ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2022). Comportamiento organizacional (18va ed.). Pearson Educación.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. SAGE Publications.

12. Anexos

Guía de Discusión para Grupo Focal

Dirigido al: Personal Operativo de la oficina de almacén (n=22).

Objetivo: Comprender las percepciones, experiencias subjetivas y necesidades formativas de los colaboradores respecto a las dimensiones que configuran su desempeño laboral en Almacenes, S.A.

Bloque A: Condiciones de Trabajo y Factores de Higiene

1. ¿Cómo describiría las condiciones de iluminación, ventilación y limpieza del almacén para realizar su trabajo diario?
2. ¿Considera que dispone del equipo de protección personal y de las herramientas necesarias para realizar sus funciones con seguridad?
3. ¿Cómo valora el salario que recibe en relación con las responsabilidades y el esfuerzo físico que exige su trabajo?

Bloque B: Liderazgo y Supervisión Directiva

4. ¿Cómo considera que el horario de trabajo, incluyendo las horas extra durante la temporada alta, influye en el equilibrio entre su vida laboral y personal?
5. ¿Considera que su jefe inmediato le proporciona instrucciones claras para realizar sus actividades diarias?
6. ¿Cómo describiría el apoyo y la orientación que recibe de su supervisor cuando se presentan dificultades en el trabajo?
7. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?
8. ¿Cómo describiría el trato que recibe de su jefe inmediato durante los períodos de mayor demanda laboral?

Bloque C: Clima Organizacional y Motivación

9. ¿Cómo describiría el compañerismo y el apoyo mutuo entre los colaboradores del área de almacén?
10. ¿Considera que la empresa reconoce y valora el esfuerzo que realiza cuando se alcanzan las metas de despacho y recepción?
11. ¿De qué manera los incentivos que ofrece la empresa influyen en su motivación para desempeñar mejor sus funciones?
12. ¿Considera que las normas y políticas de la empresa se aplican de manera justa para todos los colaboradores del área de almacén?

Bloque D: Proyección y Necesidades de Capacitación

13. ¿Qué tan identificado se siente con los valores y la cultura organizacional de Almacenes, S.A.?
14. ¿Tiene planes de continuar laborando en Almacenes, S.A. durante el próximo año? ¿Por qué?
15. Si recibiera una oferta de trabajo en otra empresa con un salario similar, ¿permanecería en Almacenes, S.A.? ¿Por qué?
16. ¿Considera que recibir capacitaciones sobre liderazgo y manejo del estrés contribuiría a mejorar el ambiente laboral en el almacén?
17. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para mejorar su desempeño en las labores logísticas?

12.1 Guía de Entrevista Semiestructurada

Dirigido al: Nivel Directivo, Supervisores y Especialistas de Capital Humano (n=8).

Objetivo: Explorar las perspectivas institucionales y gerenciales sobre las competencias directivas, las necesidades del personal operativo y la viabilidad del plan de formación.

Bloque A: Diagnóstico de Estrategias Actuales de Desempeño

1. ¿Considera que la organización cuenta con un diagnóstico actualizado sobre las principales causas que afectan el desempeño y la estabilidad del personal en el área de almacén?
2. ¿Con qué frecuencia considera que las estrategias de desarrollo del personal son revisadas y actualizadas según las necesidades operativas de la empresa?
3. ¿Cómo valora la competitividad del paquete de beneficios que actualmente ofrece la empresa en comparación con otras organizaciones del sector logístico?

Bloque B: Gestión de Liderazgo, Supervisión y Evaluación

4. ¿Considera que los supervisores del área de almacén poseen las competencias necesarias para gestionar equipos de trabajo durante períodos de alta demanda operativa?
5. ¿Cómo valora el nivel de apoyo y acompañamiento que los supervisores brindan al personal operativo cuando surgen dificultades en el área de almacén?
6. ¿De qué manera se realiza la evaluación y retroalimentación del desempeño del personal operativo?
7. ¿Cómo describiría el ambiente de comunicación entre supervisores y colaboradores durante las temporadas de mayor demanda operativa?

Bloque C: Clima Organizacional e Intervención Formativa

8. ¿Qué factores considera que influyen con mayor frecuencia en la decisión de un colaborador de disminuir su desempeño o abandonar la organización?
9. ¿Qué estrategias considera prioritarias para fortalecer el clima organizacional y el desempeño en el área de almacén?
10. ¿Considera viable la implementación de un Plan de Capacitación orientado a fortalecer las estrategias de desempeño laboral en el área de almacén? ¿Por qué?
11. ¿Qué impacto considera que tendría un Plan de Capacitación en la motivación, el compromiso y las capacidades del personal operativo?
12. ¿Considera que la implementación de un Plan de Capacitación especializado contribuiría a reducir los costos asociados a los procesos recurrentes de reclutamiento y selección de personal?

Estructura Curricular del Plan de Capacitación Propuesto

Con base en los hallazgos discursivos obtenidos durante el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) cualitativo realizado en la oficina de almacén de Almacenes, S.A., se diseñó una propuesta de intervención formativa orientada de forma directa al fortalecimiento de las competencias técnicas y conductuales para la mejora del desempeño laboral durante las temporadas de alta demanda operativa.

La propuesta está estructurada en módulos formativos parametrizados según los perfiles de los puestos, vinculando las realidades cotidianas de la bodega con los objetivos de desarrollo estratégico de la organización.

Módulo I. Liderazgo Situacional y Comunicación Asertiva en Entornos Logísticos

Población Objetivo: Jefes de almacén y supervisores de turno (n = 5).

Carga Horaria: 24 horas presenciales distribuidas en sesiones semanales.

Objetivo de Aprendizaje: Desarrollar habilidades directivas y estilos de comunicación asertiva orientados a optimizar la supervisión de los flujos de trabajo y elevar el desempeño del personal operativo bajo contextos de presión.

Contenidos Programáticos:

1.1 Liderazgo situacional aplicado al área de almacén:

- Modelos de dirección basados en el nivel de madurez y trato técnico al operario.
- Supervisión y toma de decisiones asertivas ante picos de carga laboral.
- Coordinación y motivación de equipos durante temporadas de alta exigencia comercial.

1.2 Comunicación vertical y retroalimentación constructiva:

- Barreras y puentes en la transmisión de instrucciones operativas en bodega.
- Técnicas de feedback permanente enfocado en el aprendizaje y no en la sanción.
- Escucha activa y canales dinámicos para atender sugerencias del personal de campo.

1.3 Manejo de conflictos y relaciones interpersonales:

- 1.3.1 Mediación de fricciones operativas entre las escuadras de trabajo.
- 1.3.2 Estrategias de comunicación respetuosa en entornos logísticos de alta presión.

1.3.3 Construcción de sinergia grupal y empatía directiva.

Acompañamiento y fortalecimiento del clima de trabajo:

- 1.3.4 Estímulos no monetarios y reconocimiento oportuno al desempeño eficiente.
- 1.3.5 Estrategias para contrarrestar la apatía rutinaria en la oficina de almacén.
- 1.3.6 Trato equitativo y aplicación transparente de las políticas de personal.

Módulo II. Estrategias para el Manejo del Estrés Laboral y Desarrollo del Clima Organizacional

Población Objetivo: Colaboradores operativos de la oficina de almacén, supervisores de bodega y especialistas del departamento de capital humano (N = 30).

Carga Horaria: 16 horas teórico-prácticas desarrolladas mediante talleres de discusión e integración grupal.

Objetivo de Aprendizaje: Brindar herramientas conductuales para la canalización del estrés ocupacional y la fatiga laboral, promoviendo el compañerismo y la equidad institucional para estabilizar la atmósfera psicológica del área.

Contenidos Programáticos:

2.1 Identificación de factores de estrés y fatiga física:

- Reconocimiento de síntomas de saturación mental bajo presión operativa.
- Consecuencias del desgaste físico acumulado sobre el margen de errores logísticos.
- Mecanismos de regulación emocional y contención grupal en temporada alta.

2.2 Organización de las jornadas y salud ocupacional:

- Distribución y rotación eficiente de las tareas físicas pesadas.
- Implementación técnico-práctica de programas de pausas activas durante jornadas extraordinarias.
- Equilibrio entre las demandas de la operación, el descanso y el bienestar personal.

2.3 Fortalecimiento del compañerismo y la cooperación interna:

- El capital social y el apoyo mutuo como protectores del rendimiento de la bodega.
- Estrategias de integración para mitigar comportamientos individuales aislados.
- Distribución transparente y equitativa de las responsabilidades de carga.

2.4 Transparencia e institucionalidad laboral:

- Uso asertivo de canales formales para el reporte de incidencias y averías.
- Socialización de los derechos, deberes y aplicaciones justas de las normas internas.
- El rol de capital humano como facilitador del bienestar laboral en la bodega.

Módulo III. Actualización Técnica en Procesos Logísticos y Control de Inventarios

Población Objetivo: Personal operativo fijo y temporal de la oficina de almacén (n = 22).

Carga Horaria: 32 horas teórico-prácticas combinadas con ejercicios reales aplicados en los pasillos de despacho.

Objetivo de Aprendizaje: Estandarizar los conocimientos procedimentales logísticos, el control de existencias y la seguridad ocupacional para optimizar los tiempos de respuesta y disminuir las mermas operativas.

Contenidos Programáticos:

3.1 Control técnico y organización de inventarios:

- Métodos estandarizados para el conteo, registro y clasificación física de productos.
- Sistemas de codificación y ubicación técnica en estanterías.
- Disminución de descuadres mediante el llenado correcto de bitácoras de stock.

Optimización de flujos logísticos operativos:

- Procedimientos eficientes para la recepción ágil y el despacho libre de errores.
- Zonificación y ordenamiento del almacén para evitar bloqueos de espacio.

- Técnicas de preparación de pedidos (picking y packing) bajo estándares de calidad.

Seguridad industrial, ergonomía y prevención de riesgos:

- Uso correcto, cuidado y obligatoriedad de los Equipos de Protección Personal (EPP).
- Técnicas seguras de levantamiento de cargas y manipulación de herramientas logísticas.
- Prevención de accidentes y mitigación de riesgos locativos en la bodega.

Seguimiento cualitativo del rendimiento en el puesto:

- Comprensión de los indicadores de productividad y metas del área.
- Responsabilidad compartida en la continuidad de la cadena de valor.
- Evaluación continua basada en la calidad del servicio y la mejora del desempeño individual.

Tabla de Estructura de la Muestra Cualitativa

La siguiente matriz detalla de forma organizada la distribución de los sujetos participantes que funcionaron como informantes clave dentro del diseño metodológico, facilitando el escaneo visual de la representatividad discursiva de la investigación:

Grupo de Informantes	Criterio de Selección Intencional	Técnica de Recolección	Instrumento Aplicado	Número de Participantes
Personal Operativo de Almacén	Colaboradores directos encargados de los flujos físicos de carga y preparación de pedidos.	Grupo Focal (<i>Focus Group</i>)	Guía de discusión temática con preguntas abiertas	22
Supervisores de Bodega	Mandos medios responsables de la asignación de tareas y control diario en el suelo de la bodega.	Entrevista Semiestructurada	Guía de entrevista con preguntas abiertas	5
Especialistas de Capital Humano	Técnicos responsables del diseño de políticas de personal y evaluación del rendimiento.	Entrevista Semiestructurada	Guía de entrevista con preguntas abiertas	3
Total de la Muestra	Inclusión de la totalidad de actores			30

	disponibles para asegurar saturación teórica.			
--	--	--	--	--

Cronograma General de la Investigación Cualitativa

Actividad Investigativa	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Elaboración del Protocolo: Formulación cualitativa del problema y marco teórico.	X				
Diseño de Instrumentos: Construcción de las guías de entrevista y discusión.	X	X			
Validación de Instrumentos: Juicios de expertos (credibilidad y confirmabilidad).		X			
Concertación Institucional: Gestión de accesos y citas con informantes clave.		X			
Trabajo de Campo: Grupos focales con operarios y entrevistas a directivos.			X		
Procesamiento de Información: Transcripción literal de las sesiones grabadas.			X	X	
Análisis de Contenido Temático: Codificación, categorización y matrices discursivas.				X	
Elaboración de Informe Final: Redacción cualitativa de resultados y propuesta.				X	X

Indicadores Cualitativos de Evaluación de Impacto Formativo

Con el propósito de evaluar la efectividad y la transferencia de conocimientos del Plan de Capacitación implementado, el departamento de capital humano realizará un seguimiento periódico basado en los siguientes criterios cualitativos de gestión evaluativa:

12.5.1 Criterio de Consolidación del Clima de Cooperación (CCC)

Definición Técnica: Monitorea la evolución de los discursos y las conductas asociadas al compañerismo, la integración grupal y la ayuda mutua en los pasillos de despacho.

Procedimiento de Medición: Realización de sesiones cortas de seguimiento post-taller donde los operarios validen la existencia de un entorno más colaborativo.

Meta Cualitativa Institucional: Evidenciar una transformación discursiva donde los relatos individuales migren de manera explícita hacia expresiones de trabajo en equipo unificado.

12.5.2 Criterio de Asertividad en la Supervisión Operativa (ASO)

Definición Técnica: Evalúa el cambio en las prácticas de comunicación vertical y en la claridad de la transmisión de instrucciones de los mandos medios bajo presión de tiempo.

Procedimiento de Medición: Auditorías discursivas de campo y bitácoras de observación directa para constatar si las jefaturas inmediatas abandonan los esquemas impositivos y aplican el modelo de Liderazgo Situacional.

Meta Cualitativa Institucional: Lograr que las directrices formales sean percibidas de manera uniforme por los operarios como instrucciones específicas, respetuosas y libres de ambigüedad.

12.5.3 Criterio de Institucionalización de la Retroalimentación Constructiva (IRC)

Definición Técnica: Analiza la reestructuración de los métodos de control de personal y la regularidad con la que se valora el desempeño laboral de la bodega.

Procedimiento de Medición: Revisión de las agendas de capital humano para auditar si las conversaciones de desempeño se ejecutan bajo un enfoque preventivo de aprendizaje continuo, desterrando el carácter punitivo del control clásico.

Meta Cualitativa Institucional: Garantizar que el personal operativo reconozca explícitamente en las entrevistas de seguimiento la existencia de espacios permanentes orientados a valorar sus aciertos logísticos y corregir debilidades en privado.

12.5.4 Criterio de Sostenibilidad Operativa y Eficiencia de Procesos (SOEP)

Definición Técnica: Evalúa la disminución de los costos logísticos ocultos a través del fortalecimiento y aprovechamiento del talento humano existente.

Procedimiento de Medición: Monitoreo del descenso en las incidencias por errores de inventariado, mercancía dañada por prisa operativa y necesidades apremiantes de contrataciones imprevistas por desmotivación.

Meta Cualitativa Institucional: Estabilizar los flujos operativos de Almacenes, S.A., logrando un desempeño eficiente amparado en el compromiso afectivo y el bienestar de su fuerza de trabajo.

12.6 Herramientas metodológicas complementarias.

El presente anexo reúne las herramientas técnicas y metodológicas que sustentan el diseño, la organización y la evaluación de la propuesta de capacitación. Estos instrumentos estructuran los componentes operativos del plan, garantizando la coherencia entre las necesidades diagnosticadas en la oficina de almacén y las acciones formativas orientadas a optimizar el desempeño laboral en almacenes, S.A.

Matriz de Categorización Cualitativa

Sustituye la operacionalización de variables tradicional. Su función es descomponer la categoría central del estudio en subcategorías y unidades de análisis cualitativo para guiar la interpretación de los discursos sin recurrir a mediciones numéricas o escalas ordinales.

Categoría central	Subcategorías de análisis	Unidades de significado (indicadores cualitativos)	Técnicas de recolección	Instrumentos aplicados
Plan de capacitación para la mejora del desempeño laboral	Competencias técnicas logísticas	<ul style="list-style-type: none"> • Control de existencias e inventarios. • Organización física de bodega. • Manejo de herramientas de despacho. 	Grupo focal / entrevista semiestructurada	Guías de preguntas abiertas
	Habilidades directivas de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderazgo de campo. • Claridad y precisión en las instrucciones. • Acompañamiento ante dificultades. 	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista institucional
	Factores de higiene y entorno físico	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de ventilación y temperatura. • Uso y estado de conservación del EPP. 	Grupo focal	Guía de discusión temática

		<ul style="list-style-type: none"> • Desgaste por jornadas extendidas. 		
	Clima de cooperación e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Lazos de compañerismo y apoyo mutuo. • Cultura de reconocimiento no monetario. • Percepción de equidad en las normas. 	Grupo focal / entrevista semiestructurada	Guías de preguntas abiertas
	Necesidades declaradas de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Interés en talleres de manejo del estrés. • Apertura cultural hacia la capacitación. • Proyección de mejora en el rendimiento. 	Grupo focal / entrevista semiestructurada	Guías de preguntas abiertas

Tabla 6- Cronograma de ejecución del plan de capacitación

Organiza la secuencia temporal para la implementación de los módulos formativos diseñados en la propuesta, distribuidos de manera progresiva por meses de aplicación.

Problema general	Objetivo general	Supuestos de investigación	Ejes de categorización
¿De qué manera el diseño de un plan de capacitación dirigido al personal de la oficina de almacén y el departamento de capital humano contribuye a mejorar su desempeño laboral en la empresa almacenes, S.A., En el municipio de managua durante el año 2026?	Diseñar un plan de capacitación dirigido al personal de la oficina de almacén y el departamento de capital humano para mejorar su desempeño en la empresa almacenes, S.A. En el municipio de managua, del año 2026.	Supuesto general: las limitaciones en el desempeño de la bodega provienen de brechas técnicas procedimentales y de un estilo de supervisión empírico, deficiencias que pueden corregirse mediante una intervención formativa enfocada en competencias.	Categoría central: plan de capacitación para la mejora del desempeño laboral.
Problemas secundarios	Objetivos específicos	Supuestos auxiliares	Subcategorías
<ul style="list-style-type: none"> Desorganización en los flujos de inventariado por vacíos de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar las necesidades de capacitación mediante la identificación de competencias, conocimientos y habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal operativo demanda la estandarización de los procesos logísticos para disminuir el margen de errores en el stock. 	<ul style="list-style-type: none"> Competencias técnicas logísticas. Necesidades declaradas de formación.

<ul style="list-style-type: none">• Deterioro de las relaciones laborales por supervisión rígida bajo presión de tiempo.	<ul style="list-style-type: none">• Analizar los factores que inciden en el desempeño del personal con el propósito de establecer áreas prioritarias.	<ul style="list-style-type: none">• La presión de las temporadas altas deforma la comunicación de los supervisores, generando tensiones que merman la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades directivas.• Factores de higiene.• Clima de cooperación.
--	---	---	--

Tabla 7 - Presupuesto estimado de la propuesta curricular

Detalla la proyección de los recursos financieros requeridos para la ejecución viable del plan en la empresa, expresado en moneda nacional (córdobas).

Bloques y actividades curriculares	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Fase de sensibilización: reuniones de inducción y socialización del plan con el personal.	X			
Módulo I: liderazgo situacional y comunicación asertiva (supervisores y jefes).	X	X		
Módulo II: manejo del estrés laboral y clima organizacional (muestra total).		X	X	
Módulo III: actualización técnica logística y control de inventarios (operarios).			X	X
Fase de evaluación: talleres de seguimiento, bitácoras y medición de transferencia.				X

Tabla 8 - Criterios cualitativos de evaluación del impacto (seguimiento)

Sustituye la tabla de indicadores numéricos pre y post. Evalúa el éxito del plan mediante la transformación observada en las prácticas y discursos laborales diarios dentro de la bodega.

Concepto técnico de gasto	Descripción del recurso	Costo estimado	Cantidad/Frecuencia	Total, Estimado
Honorarios del Facilitador Externo	Consultor especialista para el módulo de liderazgo situacional y comunicación	C\$6,0000	3 sesiones de capacitación	C\$18,000
Material didáctico y logística	Papelería, marcadores, pizarras y carpetas para los talleres.	C\$ 291.67	30kits	C\$8,750
Alimentación y refrigerios	Cobertura de refrigerios para las jornadas de las 30 personas.	C\$ 175	30 personas x 6 sesiones simplificadas	C\$31,500
Equipo de Protección Personal (insumo formativo)	Guantes de nitrilo, herramientas de stock para prácticas de orden y seguridad ocupacional	C\$ 272.73	22 kits para el área operativa	C\$6,000
Imprevistos y Logística	Fondo de contingencia para transporte de materiales,	C\$ 5,750	Pago único	C\$5,750

	copias adicionales o imprevistos.			
Total general estimado	Inversión estratégica para el fortalecimiento del rendimiento.	-	-	C\$70,000

Tabla 9

Dimensión evaluada	Estado de partida (diagnóstico cualitativo)	Transformación esperada (impacto post-plan)	Método de comprobación
Trato de supervisión y liderazgo	Instrucciones confusas, estilo impositivo bajo presión y retroalimentación punitiva.	Aplicación del liderazgo situacional, mensajes asertivos y feedback constructivo en privado.	Bitácoras de campo y entrevistas de seguimiento a operarios.
Atmósfera del clima laboral	Tensión interna en temporadas altas, cansancio físico y conductas individuales aisladas.	Consolidación del compañerismo, distribución equitativa de tareas y apoyo mutuo entre escuadras.	Sesiones de grupo focal evaluativo post-taller.
Desempeño y calidad logística	Errores recurrentes en el stock, descuadres de inventario y manipulación deficiente de carga.	Estandarización técnica, reducción de mermas y llenado correcto de registros de existencias.	Auditorías de procesos internos y reportes de averías de bodega.
Seguridad y salud ocupacional	Uso irregular del EPP y reclamos por fatiga debido a la falta de herramientas de cuidado físico.	Adopción de pautas de ergonomía, uso obligatorio del EPP y renovación periódica de guantes (30-45 días).	Inspección visual en los turnos y registros de entrega de materiales.

Gestión de riesgos asociados a la implementación

Identifica las posibles contingencias que podrían presentarse durante el desarrollo de los talleres en almacenes, S.A., Disponiendo medidas preventivas inmediatas.

Tabla 10

Matriz de mitigación de riesgos del plan

Riesgo detectado	Nivel de impacto	Medida de mitigación e intervención organizacional
Sobrecarga y presión operativa en bodega	Alto	Programar las sesiones teóricas mediante jornadas escalonadas por turnos, evitando detener los flujos de recepción y despacho de mercancías.
Resistencia cultural al cambio	Medio	Ejecutar la fase de sensibilización previa, explicando a los operarios que la capacitación es una inversión en su desarrollo profesional y bienestar.
Baja participación o inasistencias	Medio	Coordinar con los supervisores la reprogramación de sesiones extraordinarias cortas para el personal que se encuentre en labores críticas.
Ajustes presupuestarios imprevistos	Medio	Ejecutar el plan de forma gradual por módulos independientes, optimizando el uso de recursos internos y materiales didácticos de la empresa.

Flujo metodológico de la intervención organizacional

La siguiente matriz establece la secuencia de fases y acciones lógicas que guiarán la puesta en marcha de la propuesta, definiendo los objetivos procedimentales y los actores responsables en cada etapa del proceso:

Tabla 11

Fases de implementación del plan de capacitación

Fase del flujo	Actividades clave	Objetivos procedimentales	Actores responsables
Fase 1: diagnóstico (DNC)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de grupos focales y entrevistas. • Procesamiento de discursos. 	Identificar cualitativamente las brechas de conocimiento, necesidades declaradas y debilidades de supervisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de capital humano. • Investigador.
Fase 2: diseño y concertación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del plan por especialistas. • Socialización con el personal. • Cotización de recursos. 	Garantizar la pertinencia de los contenidos, asegurar el respaldo de la gerencia y sensibilizar a los 30 informantes clave.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de la empresa. • Especialistas de RR.Hh.
Fase 3: desarrollo curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Impartición del módulo I (liderazgo). • Impartición del módulo II (estrés). • Impartición del módulo III (técnico). 	Desarrollar de forma secuencial las competencias blandas y operativas combinando talleres teóricos con ejercicios prácticos en bodega.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador especializado externalizado. • Personal participante.

Fase 4: evaluación de transferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de bitácoras de campo. • Sesiones de seguimiento grupal. • Auditorías de procesos. 	Comprobar la adopción real de los conocimientos en el puesto diario, verificando que los supervisores apliquen el trato asertivo bajo presión.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de almacén. • Técnicos de capital humano.
---	---	--	---

Plan de capacitación para la mejora del desempeño laboral en la oficina de almacén de almacenes, S.A.

Introducción

La presente propuesta de intervención organizacional surge como una aplicación práctica y directa de los hallazgos discursivos obtenidos durante el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) cualitativo realizado en la oficina de almacén y el departamento de capital humano de almacenes, S.A. Los resultados interpretativos permitieron comprender que la optimización del rendimiento laboral de los colaboradores no depende de controles impositivos aislados, sino de una gestión integral que vincule el desarrollo de habilidades directivas, la adecuación ergonómica del entorno físico, la institucionalización del reconocimiento no monetario y la estandarización técnica de los flujos de mercancías.

Las narrativas evidenciaron que, si bien la empresa cuenta con una estructura formal para la cadena de suministro, se presentan marcadas fallas relacionales y procedimentales durante las temporadas de alta demanda comercial. En estas épocas, el incremento brusco de la carga de trabajo y el desgaste físico saturan los canales de comunicación, transformando la supervisión en una práctica rígida centrada únicamente en la meta productiva. Por tanto, este plan se fundamenta en un enfoque preventivo de desarrollo organizacional, concibiéndose como un ciclo de aprendizaje continuo donde la empresa audite regularmente la transferencia de conocimientos al puesto diario, construyendo un entorno eficiente amparado en el bienestar de su fuerza laboral.

Justificación

La estandarización de las competencias del talento humano representa un factor estratégico para la sostenibilidad operativa de almacenes, S.A., En tanto que la pericia técnica y el bienestar del personal de bodega inciden directamente en la reducción de mermas, la exactitud de los inventarios y la calidad del servicio al cliente final. Las voces del personal de campo expusieron la urgencia de reestructurar los estilos de mando de las jefaturas y subsanar deficiencias del entorno físico que provocan fatiga acumulada y errores en el stock.

Bajo los postulados de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, el desempeño laboral óptimo requiere la cobertura simultánea de los factores de higiene y de los factores motivacionales. Si las bases ambientales (como la ventilación y las herramientas seguras) se encuentran descuidadas, y se carece de estímulos de reconocimiento al esfuerzo, el colaborador cae en la apatía y ejecuta sus tareas de forma mecánica. Asimismo, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard sustenta que la eficiencia de un equipo se eleva cuando los líderes adaptan su comportamiento de apoyo y dirección a las realidades de sus subordinados, eliminando los mensajes directos autoritarios en momentos de alta presión.

Por consiguiente, este plan se justifica como la respuesta científica idónea para unificar las demandas logísticas de la empresa con las expectativas de crecimiento y cuidado humano del personal, neutralizando las brechas perceptivas detectadas en el diagnóstico.

Objetivos del plan de capacitación

Objetivo general

Optimizar el desempeño laboral en la oficina de almacén y el departamento de capital humano de almacenes, S.A., Mediante un programa formativo estructurado que desarrolle habilidades de liderazgo asertivo, estandarice los procesos logísticos de bodega e institucionalice pautas de seguridad ocupacional y reconocimiento, elevando la eficiencia global de la organización durante el año 2026.

Objetivos específicos

1. Fortalecer las competencias de dirección y comunicación asertiva de los supervisores de bodega, promoviendo estilos de mando basados en el respeto mutuo, la escucha activa y el acompañamiento técnico continuo.
2. Elevar los estándares de seguridad ocupacional y ergonomía del personal operativo mediante la aplicación de pausas activas y un cronograma estricto de dotación de insumos para mitigar la fatiga física en temporadas críticas.
3. Institucionalizar prácticas de retroalimentación constructiva y reconocimiento no monetario que valoren de forma oportuna el esfuerzo de los colaboradores, consolidando el compañerismo y la motivación intrínseca.
4. Estandarizar los procedimientos técnicos logísticos de recepción, codificación, almacenamiento y despacho de mercancías, disminuyendo los márgenes de error y los descuadres en el control de existencias.
5. Implementar una matriz de seguimiento basada en criterios cualitativos de transferencia que permita evaluar de forma permanente la adopción de los conocimientos en las jornadas cotidianas del almacén.

Estrategia de intervención y líneas de acción del plan

La propuesta se organiza en cuatro líneas de acción estratégicas que guardan una estricta coherencia interna con el diagnóstico cualitativo. Su ejecución progresiva busca dotar a la empresa de herramientas prácticas para la mejora continua del rendimiento laboral:

4.1 fortalecimiento del liderazgo y la comunicación vertical

Los discursos evidenciaron que la interacción diaria entre supervisores y operarios determina la fluidez de la operación. Ante la presión del tiempo, la comunicación tiende a fracturarse, derivando en instrucciones confusas o tratos rígidos que crispan el clima de la bodega. Se propone capacitar a los mandos medios en habilidades blandas de conducción y transmisión asertiva de datos operativos.

- Acciones propuestas:
 - Ejecución del programa formativo en liderazgo situacional enfocado en la flexibilidad del mando frente al desgaste del equipo de trabajo.
 - Implementación obligatoria de reuniones informativas de diez minutos al inicio de cada turno para unificar criterios y delegar tareas con claridad.
 - Entrenamiento a supervisores en técnicas de *feedback* constructivo en privado, desterrando las llamadas de atención punitivas frente al grupo.

4.2 mejoramiento de la salud ocupacional, ergonomía y entorno físico

Las exigencias físicas del almacén actúan como un factor de higiene crítico que incide en la concentración del operario. Los hallazgos demostraron que las altas temperaturas por deficiente ventilación y el uso de herramientas gastadas aceleran el desgaste físico, multiplicando los errores en la digitación de existencias.

- Acciones propuestas:
 - Aplicación regular de pausas activas de cinco minutos a mitad de los turnos extraordinarios para reducir los niveles de cortisol por fatiga acumulada.
 - Diseño de talleres prácticos de ergonomía y técnicas seguras para el levantamiento de cargas pesadas en las estanterías.
 - Establecimiento de un cronograma automatizado administrado por capital humano para el reemplazo obligatorio de los guantes de nitrilo operativos en un lapso estricto de 30 a 45 días, garantizando la protección e higiene de los trabajadores.

4.3 programa de reconocimiento y consolidación del compañerismo

El diagnóstico cualitativo reveló una escasa cultura de valoración del esfuerzo individual y grupal por parte de la empresa. Se propone estructurar el salario emocional como un motor motivacional para el rendimiento.

- Acciones propuestas:
 - Diseño de políticas institucionales de reconocimiento no monetario, tales como menciones destacadas en pizarras informativas y entrega de certificados de eficiencia por escuadras logísticas.
 - Talleres de integración grupal post-jornada para canalizar las tensiones de la carga operativa y robustecer los lazos naturales de cooperación entre los operarios.
 - Habilitación de buzones discursivos físicos y digitales para que el personal de bodega aporte sugerencias directas orientadas a simplificar los procesos logísticos.

4.4 actualización procedimental y desarrollo técnico logístico

Para minimizar las incidencias en el stock y las demoras en el despacho, se requiere estandarizar las competencias técnicas operativas directas de los trabajadores fijos y temporales.

- Acciones propuestas:
 - Talleres prácticos sobre sistemas actualizados de codificación, zonificación de bodegas y optimización de flujos de preparación de pedidos (*picking y packing*).
 - Estandarización en el llenado de bitácoras físicas y digitales para el control estricto de existencias y reportes de averías.
 - Auditorías de procesos a cargo de las jefaturas para evaluar en el puesto la correcta transferencia de las buenas prácticas de almacenamiento aprendidas.

Cronograma de implementación y responsables

La ejecución del plan se proyecta en una línea de tiempo anual, dividida en fases interconectadas que aseguran una articulación metodológica y evitan interrumpir de forma brusca los flujos comerciales de la empresa:

Tabla 12

Fase del programa	Período estimado	Actividades principales de ejecución	Actores responsables
Fase I: planificación y sensibilización	Mes 1	Presentación formal de los módulos formativos a la gerencia y mandos medios. Asignación de recursos logísticos y concertación de agendas con los 30 informantes clave.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general. • Especialistas de RR.Hh.
Fase II: formación directiva y liderazgo	Meses 2 al 4	Desarrollo del módulo I sobre liderazgo situacional, manejo asertivo de conflictos y técnicas de comunicación vertical en entornos logísticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador externo. • Jefatura de almacén. • Supervisores.
Fase III: adecuación ambiental y salud	Meses 3 al 6	Puesta en marcha de las pausas activas, talleres de ergonomía y activación del cronograma de cambio de guantes cada 30-45 días.	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de higiene y seguridad. • Mandos medios.
Fase IV: desarrollo técnico y estímulos	Meses 5 al 9	Ejecución de los talleres de actualización en control de inventarios, flujos de bodega e inicio de la entrega de reconocimientos no monetarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos de capital humano. • Operarios fijos y temporales.

Fase V: auditoría cualitativa de transferencia	Meses 10 al 12	Aplicación de bitácoras de campo, grupos focales evaluativos y análisis de la mejora del desempeño laboral para el siguiente ciclo.	<ul style="list-style-type: none">• Departamento de capital humano.• Gerencia general.
---	-------------------	--	---

Recursos necesarios y presupuesto estimado

La puesta en marcha del programa formativo requiere una asignación financiera referencial y optimizada de C\$ 70,000 córdobas anuales, calculada bajo criterios cualitativos de viabilidad y aprovechando las capacidades instaladas del personal administrativo de almacenes, S.A.

Tabla 13

Línea de inversión	Recursos materiales y humanos	Descripción operativa del gasto	Costo anual
Capacitación en liderazgo y habilidades blandas	Facilitador especializado, material de papelería y uso de salas de formación.	Talleres del módulo I dirigidos a dotar a los jefes de herramientas de dirección y control del estrés.	C\$ 25,000
Actualización técnica logística	Manuales estandarizados de bodega, guías de procesos y soporte didáctico.	Capacitaciones en control de existencias, ordenamiento de stock y flujos logísticos rápidos.	C\$ 15,000
Programa de reconocimiento organizacional	Certificados físicos, pizarras informativas y dinámicas de integración grupal.	Acciones destinadas a fortalecer la motivación afectiva y la valoración del esfuerzo en temporada alta.	C\$ 10,000
Higiene, ergonomía y bienestar	Material para pausas de salud y lote programado de protección personal.	Compra de insumos y activación del cambio obligatorio de guantes operativos en el lapso de 30-45 días.	C\$ 15,000
Seguimiento y auditoría cualitativa	Guías de discusión de grupos focales y procesamiento de bitácoras.	Monitoreo continuo en el puesto de trabajo para auditar la correcta transferencia del aprendizaje.	C\$ 5,000

Total inversión proyectada	—	—	C\$ 70,000
----------------------------	---	---	------------

Consideraciones de viabilidad organizacional

Desde una perspectiva puramente administrativa, los C\$ 70,000 córdobas representan una inversión estratégica de alto retorno corporativo y eficiencia operativa. Operar la bodega bajo un modelo empírico y desgastante genera costosas fugas presupuestarias ocultas debido al incremento de mercancía dañada por prisa operativa, demoras en las entregas a clientes y la necesidad constante de capital humano de invertir tiempo y recursos en reclutar, seleccionar e inducir nuevo personal para suplir bajas imprevistas por fatiga laboral. Fortalecer de forma preventiva las competencias técnicas y relacionales de los 30 colaboradores asegura la continuidad, estabilidad y fluidez de la cadena de valor de almacenes, S.A.

Sistema de evaluación y criterios de seguimiento cualitativo

Este plan de capacitación constituye el principal aporte práctico de la presente monografía y es el resultado directo del cruzamiento de discursos de los informantes clave. No representa un documento estático ni una lista de cursos aislados, sino un modelo dinámico diseñado para resolver los nudos de botella y las fricciones relacionales que frenan el rendimiento diario de la bodega.

Para auditar su efectividad, se descarta el uso de mediciones estadísticas y se introduce un sistema de seguimiento fundamentado en la transformación verificable de los discursos y conductas en el área de estudio:

Tabla 14

Criterio Evaluativo	Objetivo del Seguimiento Post-Plan	Frecuencia de Control	Meta Cualitativa Institucional
Criterio de Asertividad en la Supervisión Operativa (ASO)	Evaluar el cambio en el estilo directivo de los mandos medios en momentos de alta exigencia, analizando la claridad de sus mensajes.	Mensual	Constatar mediante bitácoras de campo que las instrucciones de los supervisores son específicas, respetuosas y libres de ambigüedad.
Criterio de Consolidación del Clima de Cooperación (CCC)	Monitorear el fortalecimiento de los lazos de compañerismo, apoyo mutuo e integración grupal entre las distintas escuadras de bodega.	Trimestral	Lograr que en las entrevistas de seguimiento los operarios describan de manera uniforme un entorno colaborativo y equitativo.
Criterio de Institucionalización del Feedback (IRC)	Verificar la regularidad y el enfoque de las conversaciones sobre el rendimiento aplicadas por las jefaturas y capital humano.	Trimestral	Asegurar el abandono del control punitivo clásico, consolidando espacios periódicos orientados a potenciar aciertos y corregir debilidades en privado.
Criterio de Sostenibilidad Operativa (SOEP)	Evaluar el impacto de la estandarización técnica en la reducción de incidencias operativas del inventariado.	Mensual	Evidenciar una disminución notable en los reportes de descuadres de stock, mermas por mala manipulación y demoras en despachos.

Ciclo de Retroalimentación y Mejora Continua

La información cualitativa obtenida a través de las auditorías de campo y las bitácoras de observación no se limitará a la acumulación de reportes impresos, sino que actuará como el insumo estratégico para la toma de decisiones de la gerencia. El área de Recursos Humanos, en coordinación con la jefatura de almacén, revisará mensualmente estas matrices para identificar de forma flexible qué prácticas directivas se han consolidado y qué áreas demandan un reajuste pedagógico o de recursos.

Este procedimiento garantiza que el plan funcione bajo una lógica cíclica viva de aprendizaje organizacional, adaptándose con propiedad a los cambios en los flujos logísticos y asegurando un óptimo desempeño laboral a lo largo del tiempo.

-