

**Plan de mejoramiento para la empresa Transborder S.A.S**

**Kevin Steven Rodriguez Muñoz**

**Trabajo de grado  
para optar al título de Negocios Internacionales**

**Dirigido por:**

**Diego Fernando Castillo Castellanos  
Magister en Gobernabilidad y Democracia.**

**Universidad Santo Tomás  
Facultad de Negocios Internacionales  
Bogotá D.C.  
2021**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer primeramente a Dios por darme la oportunidad de poder realizar una carrera profesional, mi proyecto y mis prácticas. A mis padres por brindarme su incondicional apoyo a lo largo de este proceso; a mi alma mater la Universidad Santo Tomás, lugar fuente de sabiduría e inspiración que ha guiado mi camino como ser humano y como profesional permitiéndome desarrollar mi potencial y a su vez me ha abierto paso a grandes oportunidades y finalmente a la compañía Transborder S.A.S por acogerme como pasante para realizar mis prácticas profesionales, brindándome una oportunidad única de crecer como profesional y como persona.

## Resumen

Este documento tiene como objetivo presentar el plan de mejora propuesto e implementado en el área de operaciones OTM de la compañía TRANSBORDER SAS el cual consistió en la estandarización y optimización del proceso de capacitación de nuevos pasantes del área por medio de la creación de un documento organizacional.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, se presenta a la compañía TRANSBORDER S.A.S, se da a conocer su origen, cuál es su razón social, su misión, visión, valores, estructura organizativa y demás información relevante para el lector. Enseguida, se describe el planteamiento central del proyecto desarrollado, cuál es su importancia, su alcance y limitaciones además se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que se quieren lograr. Finalmente se detalla el contenido del plan de mejora propuesto para la empresa el cual consistió en la creación de una “Guía de practicante OTM” que sirva como herramienta de estandarización y optimización del proceso de capacitación de futuros pasantes que lleguen a esta área de la compañía a realizar sus prácticas profesionales además se exponen las conclusiones resultado del trabajo realizado.

### **Abstract**

This document aims to present the improvement plan proposed and implemented in the OTM operations area of the company TRANSBORDER SAS, which consisted in the standardization and optimization of the training process for new interns in the area through the creation of an organizational document.

The work is structured in the following way: first, the company TRANSBORDER SAS its introduced (origin, its business name, its mission, vision, values, organizational structure and other relevant information for the reader are made known). Next, the central approach of the developed project is described, what is its importance, its scope and limitations, as well as the general objective and the specific objectives that are to be achieved. Finally, the content of the proposed improvement plan for the company is detailed, which consisted in the creation of an "OTM Practitioner's Guide" that serves as a standardization and optimization tool for the training process of future interns who arrive in this area of the company. To carry out their professional practices, the conclusions resulting from the work carried out are also exposed.

## Tabla de contenido

<b>1. TRANSBORDER SAS</b> .....	<b>9</b>
1.1. Aspectos generales .....	9
1.1.1. Misión.....	9
1.1.1. Visión.....	9
1.1.1. Valores.....	9
1.1.1. Principios.....	10
1.1.2. Ubicación geográfica.....	10
1.1.3. Estructura Organizativa.....	11
1.1.4. Área o departamento en el que se desarrolla la práctica.....	12
1.1.4.2 Análisis FODA.....	13
1.1.4.2.1 Fortalezas.....	13
1.1.4.2.2 Oportunidades.....	13
1.1.4.2.3 Debilidades.....	13
1.1.4.2.4 Amenazas.....	13
<b>2. Planteamiento de plan de mejora</b> .....	<b>14</b>
2.1. Planteamiento central del informe.....	14
2.2. Importancia, alcance y limitaciones del trabajo de prácticas profesionales .....	14
2.3. Objetivo general del trabajo de prácticas profesionales.....	15
2.3.1 Objetivos específicos.....	15
<b>3. Contenido del plan de mejora</b> .....	<b>16</b>
3.1 Propuesta de mejora.....	16
3.2 Conclusiones.....	17
3.3 Bibliografía.....	17
3.4 Anexos.....	18

**Lista de tablas**

Tabla 1. Análisis DOFA ..... 13

**Lista de figuras**

Figura 1. Ubicación geográfica de Transborder S.A.S ..... 10  
Figura 2. Estructura organizativa de Transborder S.A.S ..... 11

## **Introducción**

Este plan de mejora fue elaborado durante el desarrollo de mi práctica profesional en el área de operaciones OTM de la compañía TRANSBORDER S.A.S empresa colombiana de transporte internacional.

A partir de la experiencia adquirida durante el desarrollo de mi pasantía y con base en las oportunidades de mejora que identifique durante el cumplimiento de mis funciones en la compañía propuse la creación de un documento organizacional que estandarizara y optimizara el proceso de capacitación de los futuros practicantes que llegaran a desarrollar sus prácticas profesionales en la empresa, la decisión de inclinarme por el desarrollo de este documento fue justificada en gran parte por la experiencia que viví de primera mano al llegar a la compañía y notar que el proceso de capacitación era un tema que se manejaba de manera improvisada.

Gracias a la formación que adquirí durante mi carrera profesional logré identificar y catalogar la ausencia de una estandarización en la capacitación de nuevos practicantes como un factor crítico y una oportunidad de mejora valiosa no solo para el área de operaciones sino para la compañía en general.

## **1. TRANSBORDER S.A.S**

### **1.1 Aspectos Generales**

Transborder S.A.S es una empresa colombiana que opera desde 1993, dedicada al agenciamiento de carga internacional y la prestación de servicios logísticos que comprenden importaciones, exportaciones, el transporte internacional y multimodal de mercancías desde y hacia Colombia, brindando además soluciones complementarias para el manejo, desarrollo y coordinación integral de carga hacia más de 200 puertos y aeropuertos alrededor del planeta a través de sus oficinas ubicadas en las principales ciudades del país (Barranquilla, Bogotá, Buenaventura, Cali, Cartagena y Medellín) así como también por medio de sus 7 sucursales alrededor del mundo (Hong Kong, Lima, México, Miami, Panamá, Santiago de Chile y Shanghái) (Transborder S.A.S., 2021)

#### **1.1.1 Misión**

Ofrecer óptimas soluciones logísticas, buscando incrementar la competitividad de nuestros clientes por medio de un conocimiento profundo del mercado, nuestros clientes y sus necesidades, manteniendo niveles óptimos de rentabilidad y crecimiento sostenido. (Transborder S.A.S., 2021, p.1)

#### **1.1.1 Visión**

Ser la mejor entre las mejores en la creación y prestación de servicios de agente de carga y soluciones logísticas para el comercio internacional colombiano. (Transborder S.A.S., 2021, p.1)

#### **1.1.1 Valores**

- Enfoque permanente en nuestros clientes
- Respeto y Honestidad
- Trabajo en equipo
- Pasión por lo que hacemos
- Transparencia
- Compromiso social

(Transborder S.A.S., 2021, p.1)

### 1.1.1 Principios

- Respeto absoluto por la constitución política, la ley y los reglamentos que no son aplicables
- Prácticas de competencia leal
- No participación en actos de corrupción
- Rechazo de cualquier operación sospechosa de ilicitud
- Colaboración con las autoridades
- Reserva de información

(Transborder S.A.S., 2021, p.1)

### 1.1.2 Ubicación Geográfica

Figura 1. *Ubicación geográfica de Transborder S.A.S.*



*Nota:* oficina principal: Bogotá, Colombia. (Carrera 11 # 64 – 47)

Transborder S.A.S. (19 de marzo de 2021) Quiénes somos. Transborder S.A.S. <https://www.transborder.com.co/>



#### **1.1.4 Área o Departamento en el que se desarrolla la práctica**

El departamento en donde se desarrolló la práctica profesional es el de *operaciones OTM*, que hace parte del Área de operaciones de la compañía, en el departamento de operaciones de transporte multimodal (OTM), se gestionan las operaciones finales de logística y transporte de mercancía proveniente del extranjero desde que arriba a puerto hasta que es entregada en el depósito o zona franca elegida por el cliente. En operaciones OTM se asigna y coordina el transporte de mercancía, el departamento factura el valor de la operación al cliente, así como también se encarga de hacer el control documental, la declaración y pago de tarifas de las operaciones ante las autoridades correspondientes, entre otros procesos.

**1.1.4.1 Análisis FODA.**

El análisis FODA realizado tiene una naturaleza mixta, esto debido a que en su construcción se tuvieron en cuenta aspectos generales de la organización, así como particularidades del área en donde me desempeñe como practicante, como resultado en cada cuadrante del DOFA dos ítems hace referencia a la organización y dos al área de operaciones OTM.

Tabla 1. *Análisis DOFA.*

<b>FODA</b>	
<p><b>1.1.4.1.1 FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura corporativa consolidada y en constante fortalecimiento.</li> <li>• Gran reputación en el sector debido al buen desempeño en general de la compañía.</li> <li>• Equipo de trabajo sinérgico y colaborativo.</li> <li>• Comunicación rápida y efectiva en el área.</li> </ul>	<p><b>1.1.4.1.2 OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la inversión en tecnología para potenciar la competitividad.</li> <li>• Dar más relevancia e inversión al marketing para potenciar el crecimiento.</li> <li>• Estandarización en los procesos de capacitación de nuevo personal.</li> <li>• Creación de contenido corporativo (guías, manuales..) que robustezcan los conocimientos del personal.</li> </ul>
<p><b>1.1.4.1.3 DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos sistemas en uso son antiguos lo que podría afectar la competitividad.</li> <li>• Lastre en la promoción de la empresa que puede afectar su crecimiento en el mercado.</li> <li>• Capacitación de personal variable e improvisada.</li> <li>• Escasez de material pedagógico y de consulta con información de la compañía, procesos etc.</li> </ul>	<p><b>1.1.4.1.4 AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en aumento debido al crecimiento del sector.</li> <li>• Cambios en la normatividad que facilitan la importación directa por parte de los clientes.</li> <li>• Transformaciones organizacionales en las empresas del sector que afecten la composición de las áreas operativas.</li> <li>➤ Cierres viales y cambios en las condiciones de las transportadoras que afecten la eficiencia de las operaciones.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de Transborder S.A.S. Transborder S.A.S. (19 de marzo de 2021)  
 Quienes somos. Transborder S.A.S. <https://www.transborder.com.co/>

## **2. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA**

### **2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales**

Con el objetivo de mejorar el proceso de capacitación de pasantes del área OTM se plantea la creación de una guía de generalidades y procesos del área que los futuros practicantes podrán usar como material de formación y consulta en su proceso de capacitación y desarrollo de la práctica profesional. Este documento permitirá reducir los tiempos de capacitación de los pasantes y será un soporte constante en su proceso ya que actualmente la capacitación del cargo se hace de manera verbal (se le dice al pasante lo que debe hacer) y este no cuenta con ningún material de apoyo.

### **2.2 Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales.**

La importancia de este plan de mejora radica en el logro de la estandarización del proceso de capacitación de los practicantes con lo cual se optimizarán en gran medida la inversión en tiempo y recursos humanos destinados a esta labor, además se busca reducir de manera notable los errores por parte de los pasantes que ocasionan reprocesos. Lo anterior dará como resultado una mejora general en el desempeño del área y sus miembros.

La decisión de enfocar mi plan de mejora en el proceso de capacitación se debió en gran parte a que mi desempeño en la compañía se restringió al área operativa OTM y mi acceso a información de otras áreas o actividades que realiza la compañía se vio limitada en gran medida por esto y por el hecho de que la practica la desarrolle en modalidad de teletrabajo, contando como únicas fuentes de información mis compañeros de área y la experiencia obtenida durante el desarrollo de la práctica en sí.

El alcance de este trabajo se enfocó en consolidar la estandarización en la capacitación de los practicantes con la creación de un material de apoyo y consulta de los distintos procesos y funciones que deben desempeñar en el cargo.

### **2.3 Objetivo general del trabajo de prácticas profesionales.**

Crear una guía de practicante OTM que permita estandarizar, optimizar y mejorar el proceso de capacitación de los futuros pasantes del área de operaciones OTM.

#### **2.3.1 Objetivos Específicos.**

**2.3.1.1** Estandarizar la capacitación de los futuros pasantes del área de operaciones OTM por medio de un documento formal que sirva como herramienta de presentación de la compañía y del área en que se van a desempeñar como practicantes, detallando las funciones y los distintos procesos de los que serán partícipes en la empresa.

**2.3.1.2** Optimizar los tiempos de capacitación y brindar un material de consulta y apoyo a los practicantes para evitar reprocesos en la operación, maximizando la eficiencia de la operación y garantizando un óptimo desempeño en el cargo.

### 3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

#### 3.1 Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora nace de mi experiencia personal como practicante en la compañía, durante mi proceso de capacitación observe que esta labor siempre se ha realizado de manera “casual” utilizando métodos de enseñanza verbales, cada persona capacita a su manera y según sus criterios a los recién llegados. Lo anterior genera vacíos de información en los nuevos practicantes lo que a su vez ocasiona reprocesos que afectan el óptimo desempeño del nuevo pasante, del equipo de trabajo y en general de toda el área.

Después de evaluar la situación descrita anteriormente logre identificar de manera clara una oportunidad de mejora: la estandarización del proceso de capacitación para el cargo que estaba desempeñando. Estandarizar este proceso corregiría en gran medida las falencias que mencione al principio ya que en adelante todos los pasantes que llegaran a la compañía recibirían la misma formación y contarían con la misma información, además la persona encargada de capacitar a los nuevos miembros del equipo contaría con unos lineamientos y una ruta de enseñanza clara. En resumen, una mejora en la capacitación daría como resultado un personal más preparado y menos propenso a cometer errores lo que impactaría de manera positiva el desempeño del área en general.

Para implementar mi plan de mejora puse en marcha la creación y posterior uso de un documento empresarial para uso exclusivo de la compañía llamado “*Guía de practicante de operaciones OTM*”. El objetivo principal de la guía es estandarizar el proceso de capacitación definiendo los temas a enseñar, además de servir como material de apoyo y consulta para los pasantes, facilitando su proceso de aprendizaje y haciendo más sencilla la labor del encargado de capacitar, (*teniendo en cuenta que la capacitación de un nuevo integrante de la compañía es una actividad extra a cargo de miembros del área*) optimizando tiempo y recursos.

### 3.2 Conclusiones.

La estandarización del proceso de capacitación del cargo lograda mediante la creación e implementación del documento ayudo a evitar vacíos de información en el nuevo pasante evitando errores en la ejecución de sus funciones y reprocesos en el área durante el primer mes, (*tiempo en el que lo estuve monitoreando*).

El documento ayudo a optimizar recursos valiosos para toda compañía como lo son el tiempo y el personal ya que la capacitación del cargo se volvió más efectiva y veloz, el nuevo pasante no dependió tanto de su capacitador al poseer un documento de apoyo y consulta, a su vez el encargado de capacitar al nuevo practicante vio disminuida su carga laboral en esta actividad extra. Lo anterior se pudo comprobar ya que los tiempos de capacitación se redujeron de 12 días a 9, además el documento permitió que el nuevo practicante fuera más autónomo en su proceso de formación y no dependiera tanto de quien lo estaba capacitando.

Finalmente se concluye que es importante para toda compañía estandarizar los procesos de capacitación del personal y contar con las herramientas para ello ya que esto se traduce en una optimización de recursos, evita en gran medida reprocesos y errores de los recién llegados y es una garantía de buen desempeño en el desarrollo de las funciones de todo empleado nuevo.

### 3.3 Bibliografía.

Aguilar, A., S., (2012). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa.

Forte H., V., (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alfaomega.

Rey de Marulanda, N., Cortázar Velarde, J.C., Sulbrandt, J., Navarrete, N., Piergentili, N., Gaetani, F., Mezones, F., Wittingham Munévar, M. V. Repetto, F. & Martínez Nogueira, R., (2006). *Entre el diseño y la evaluación: El papel crucial de la implementación de los programas sociales*. Una mirada estratégica y gerencial de la automatización. Banco Interamericano de Desarrollo.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Entre-el-dise%C3%B1o-y-la-evaluaci%C3%B3n-El-papel-crucial-de-la-implementaci%C3%B3n-de-los-programas-sociales.pdf>

Rodriguez, D., (2011). *Gestión organizacional*. Universidad Católica de Chile

Transborder S.A.S. (19 de marzo de 2021) *Quienes somos*. Transborder S.A.S.  
<https://www.transborder.com.co/>

### **3.4 Anexos.**

Link de acceso a la “Guía de practicante OTM”:  
<https://drive.google.com/file/d/1LLPk1UmE1lsREoGvN40taagFeR43Bbxi/view?usp=sharing>

## **4. SEGUIMIENTO DE PRACTICA PROFESIONAL**

### **4.1. Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo a sus prácticas profesionales (resumen).**

#### **Capacitación (21/07/2020 – 31/07/2020):**

Durante este periodo mi jefa directa que es la directora de operaciones OTM me dio la bienvenida a la compañía, me presento al equipo de trabajo (analistas del área y el pasante con quien haría el empalme), además me dio una inducción sobre la compañía y el área en donde desempeñaría mis funciones.

Inicie el proceso de capacitación que me fue dado por el pasante saliente por medio de la herramienta Google Meet esto debido a el contexto actual de la pandemia, toda mi practica se desarrolló de manera remota en la modalidad de trabajo en casa. En primer lugar, me mostraron las herramientas de trabajo que usaría para el desarrollo de mis actividades (software), posteriormente se me capacito en los procesos y funciones a cargo que tendría como asistente de operaciones. Finalmente tuve una pequeña reunión con cada uno de los analistas, quienes se presentaron y me contaron cuál era su labor dentro del área, me dieron información acerca de que papel desempeñamos en la compañía y cuál es la importancia de nuestra labor.

**Empalme con el antiguo pasante (03/08/2020 – 07/08/2020):**

Una vez completada la capacitación, inicie el proceso de empalme, durante este periodo inicie funciones como asistente de operaciones OTM bajo la supervisión del pasante saliente quien estuvo monitoreando mi trabajo y resolviendo mis dudas.

**Desarrollo de las practicas (10/08/2020 – 31/12/2020):**

En este periodo desarrolle mis prácticas profesionales en la modalidad de teletrabajo cumpliendo una jornada laboral de cinco días a la semana en un horario de 7.30 Am a 5.30 Pm. Como asistente de operaciones OTM cumplía diversas funciones en el área, mayoritariamente como apoyo de los analistas.

Mis funciones a cargo eran variadas, pero todas de vital importancia para el correcto desempeño del área en la compañía, a continuación, numero los principales procesos que lidere:

- Revisión de correo electrónico, recepción, control y auditoria de los reportes diarios enviados por los inhouse de las transportadoras con las que trabaja la compañía.
- Liberación de documentos a clientes para las operaciones bajo la modalidad OTM, esto con la finalidad de que los clientes pudieran retirar la mercancía del lugar de descargue una vez se comprobara que no tenían pendientes con el departamento de cartera.
- Registro nacional de despachos de carga por carretera (RNDC) ante el ministerio de transporte de los viajes realizados por las transportadoras aliadas de la compañía tanto en modalidad OTM como para la carga nacionalizada en puertos, se reportaba al ministerio de transporte. las remesas generadas por las empresas de transporte y el valor de flete pagado esto en concordancia con la normatividad vigente.
- Control documental y aduanero de las operaciones OTM, una vez finalizadas las operaciones bajo modalidad OTM era mi labor recibir, revisar y archivar la documentación correspondiente a cada operación, debía verificar que los documentos recibidos fueran los correctos, que fueran enviados en su totalidad, validar que no hubiera faltantes en la mercancía o novedades y de ser el caso reportarlas ante mi jefa directa para evitar posibles

sanciones ante la DIAN, finalmente archivaba la documentación en caso de que la misma fuera requerida en un futuro.

- Control de alarmas y verificación de cumplimiento de algunos KPI'S, debía monitorear ciertos indicadores de desempeño esto con el fin de asegurar la consecución de los tiempos meta en las operaciones y el correcto desempeño de las compañías de transporte.
- Reporte del estado de las operaciones vigente ante los clientes, una función clave como asistente de operaciones era notificarles a los clientes de la compañía el estado de las operaciones, debía indicarles la consecución de vehículos para transporte, el cargue de la mercancía e inicio de ruta, así como la ubicación de los vehículos en tránsito, su llegada al destino final y el descargue de la mercancía, también la devolución del contenedor vacío a puerto o patios si aplicaba al caso.

#### **Capacitación del nuevo pasante (06/01/2021 – 13/01/2021):**

Para esta época me fue presentado el nuevo pasante quien pasaría a ocupar el cargo que estuve desempeñando durante mi práctica profesional, de inmediato inicié la capacitación mediante la herramienta “Google meet” a la par que seguía desempeñándome en el cargo y desarrollando las funciones que me correspondían. Durante este periodo le facilite al pasante la guía que realice para los futuros practicantes y que es la piedra angular de mi plan de mejora, esto con el fin de proveer un material de apoyo, complementar el proceso de capacitación y acelerar la curva de aprendizaje.

#### **Empalme con el nuevo pasante (14/01/2021 – 21/01/2021):**

Durante mi última semana en la compañía estuve realizando una labor de acompañamiento al nuevo pasante, monitoreándolo en el desarrollo de sus actividades como nuevo asistente de operaciones, resolviendo sus dudas y apoyándolo en los procesos que todavía le generaban dudas.

#### **4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes**

##### **4.1.1.1. Ciclo 1**

- Durante el mes uno recibí la inducción de la compañía, fui capacitado, realicé el empalme con el anterior practicante y empecé a desempeñar mis funciones en el cargo. Durante este primer ciclo cometí algunos errores en los procesos que tenía a cargo debido a vacíos de información que quedaron después de la capacitación que recibí y al no contar con un material de consulta en donde pudiera apoyarme, como consecuencia tuve que resolver mis inquietudes con los analistas del área lo que lastro un poco la efectividad y el desempeño del área.

##### **4.1.1.2. Ciclo 2**

- Durante el mes dos ya asentado en el cargo empecé a realizar un análisis del área y de sus procesos esto con el fin de identificar posibles falencias y oportunidades de mejora, al desempeñarme en un área operativa en una compañía de logística y transporte en donde la optimización de procesos es la regla, vi un poco limitado mi campo de acción para modificar procesos. Al realizar un análisis Foda encontré que uno de los procesos del área no estaba estandarizado y podía causar problemas de desempeño además dicho proceso me involucraba a mi directamente: la capacitación de nuevos pasantes. En todo el tiempo que la compañía llevaba contratando pasantes el proceso de capacitación siempre se delegaba al pasante saliente y este lo hacía según le parecía, esto ocasionaba muchas veces que los temas de la capacitación variaran y generaba vacíos en la información lo que terminaba ocasionando errores en los procedimientos, reprocesos y un lastre en la productividad del área.

##### **4.1.1.3. Ciclo 3**

- Una vez identificada la falencia en el área empecé a trabajar en un plan de acción a la par que desarrollaba las actividades diarias que tenía a cargo como asistente de operaciones. Mi plan de mejora consistió en la creación de una guía de

procedimientos y actividades del cargo para los futuros practicantes esto con el objetivo de estandarizar el proceso de capacitación, dejando a la compañía un documento de apoyo y consulta destinado a complementar y fortalecer la capacitación de los practicantes que llegaran al área. Con el desarrollo de la guía OTM se optimizaría el tiempo de capacitación de los nuevos practicantes lo cual se traduciría en un mejor desempeño del área en general ya que se evitarían errores por parte de los nuevos pasantes y con ellos reprocesos, ahorrando tiempo y recursos.

#### **4.1.1.4. Ciclo 4**

- Una vez desarrollada la “Guía de practicante OTM” implemente la misma al momento de capacitar al practicante que me remplazaría en el cargo, la capacitación fue más clara y precisa ya que los temas estaban definidos desde un principio, el nuevo pasante tuvo acceso al documento desde el día uno y no dependió de la información que yo le proveía ya que contaba con un material de apoyo lo anterior se tradujo en una reducción en el tiempo de capacitación, por lo que pudimos hacer el empalme de manera más sencilla y rápida sin mencionar que la empresa estandarizo un proceso clave como lo es la capacitación del nuevo personal para este cargo.