



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Administración de Empresas

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE
COLABORADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES
DE LA LINEA 1 DEL METRO DE LIMA 2018**

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

LILIANA PAOLA RAMIREZ BRONCANO

**Asesor:
Gloria Elvira Fabian Sotelo**

**Lima-Perú
2018**

Índice general

Índice	2
Resumen	4
Abstract.....	5
Introducción	6
Capítulo 1. Generalidades de la empresa	8
1.1. Datos generales	9
1.2. Nombre o razón social de la empresa	9
1.3. Ubicación de la empresa	9
1.4. Giro de la empresa	9
1.5. Tamaño de la empresa.....	9
1.6. Breve reseña histórica de la empresa	10
1.7. Organigrama de la empresa	11
1.8. Misión, Visión y Política	11
1.9. Productos y clientes	11
1.10. Premios y certificaciones	12
1.11. Relación de la empresa con la sociedad	12
Capítulo 2. Planteamiento del problema.....	13
2.1. Caracterización del área.....	14
2.2. Contextualización y definición del problema:	21
2.3. Objetivos	30
2.4. Justificación.....	30
2.5. Alcances y limitaciones	31
Capítulo 3. Marco Teórico	32
3.1. Antecedentes de investigación	33
3.2. Bases teóricas.....	38
Capítulo 4. Desarrollo del proyecto	45
4.1. Alternativas de solución.....	46
4.2. Evaluación de alternativas de solución	53
4.3. Elección y viabilidad de la solución escogida	58
Capítulo 5. Implementación de la propuesta	60
5.1. Propuesta de Plan de Capacitación según Modelo SERVIR	61
5.2. Cronograma	102
5.3. Presupuesto	103

Conclusiones y Recomendaciones	105
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	106
Referencias bibliográficas	108
Anexos	112
Anexo 1: Figuras y Tablas	113
Anexo 2: Instrumentos	115

Resumen

Esta investigación es sobre la “Propuesta de un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores del área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima 2018”.

En cuanto al desarrollo del proyecto se identificó en primer término la problemática que afecta las operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima, observándose que existe una elevada rotación de personal que se da mayormente por renunciadas llegando a ser en promedio 15 ceses mensuales, siendo el área de operaciones la que se registró el mayor porcentaje de ceses. Asimismo, esta problemática es agravada por un ausentismo que llega hasta los 937 días no laborables (faltas injustificadas). Las causas fueron diversas pero la principal fue la falta de capacitación (63.9% de los colaboradores señalo que la empresa no se preocupa por realizar capacitaciones). Por tanto, surgió la necesidad de realizar una propuesta de solución para disminuir la rotación del personal en el área de operaciones. En sentido, el objetivo general fue elaborar un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores en el área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima. Para dar solución a esta problemática, se identificó 2 modelos de capacitación, el primero fue el modelo de capacitación en 4 etapas propuesto por Idalberto Chiavenato, y el segundo fue el modelo de capacitación SERVIR. Se concluyó, que la propuesta de plan de capacitación seleccionada fue la basada el modelo SERVIR ya que es viable económicamente, además se espera que se reduzca el primer año de implementación el 50% de la rotación de personal en el área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima. Esta reducción implicaría un ahorro para la empresa, tanto desde el punto de vista financiero, al lograr desaparecer o reducir los costos generados por la rotación, como desde el punto de vista productivo al lograr una mejor integración del personal.

Abstract

This research is about the "Proposal of a training plan to reduce the rotation of employees in the area of operations of Line 1 of the Lima Metro 2018.

Regarding the development of the project, the problems affecting the operations of Line 1 of the Lima Metro were first identified, observing that there is a high turnover of personnel that is mostly due to resignations, reaching an average of 15 monthly departures, the area of operations which recorded the highest percentage of dismissals. Also, this problem is aggravated by an absenteeism that reaches up to 937 non-working days (unjustified absences). The causes were diverse but the main one was the lack of training (63.9% of the employees indicated that the company does not care about carrying out trainings). Therefore, the need arose to make a solution proposal to reduce the turnover of personnel in the area of operations. In this regard, the general objective was to develop a training plan to reduce the rotation of employees in the area of operations of Line 1 of the Lima Metro. To solve this problem, 2 training models were identified, the first was the 4-stage training model proposed by Idalberto Chiavenato, and the second was the SERVIR training model. It was concluded that the proposed training plan was based on the SERVIR model, since it is economically viable, and it is expected that the first year of implementation will reduce 50% of the personnel turnover in the Line's operations area. 1 of the Lima Metro. This reduction would imply a saving for the company, both from the financial point of view, when disappearing or reducing the costs generated by the rotation, as well as from the productive point of view when achieving a better integration of the personnel.

Introducción

En la actualidad la rotación del personal es uno de los aspectos más importantes de los recursos humanos de las empresas u organizaciones, ya que los costos de la gestión de talento pueden afectar a la rentabilidad de la empresa (Chiavenato, 2009b). Las organizaciones se enfrentan a diversos retos u oportunidades como la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías, sistema de comunicación, políticas gubernamentales, etc. (Puerto, 2010). Oportunidades que son necesarias que adopten las organizaciones, para mejorar el servicio y sus operaciones asumiendo retos y solucionando problemas con un alto nivel de calidad para satisfacer las necesidades de todos los colaboradores (Chamorro y Tato, 2005). Un estudio realizado en Colombia, determinó que la motivación incide en las tasas de rotación del personal, y que debería intervenir de manera pronta y estratégica, esto implicaría que se garantice el bienestar general y aumentar la calidad de vida de los trabajadores de la organización, además a estos indicadores de rotación, se aúna una falta de interés de los directivos (Medellín, 2013). Medellín añade que, la falencia radica en que existe un desbalance entre querer prestar un excelente servicio a los clientes, invirtiendo poco esfuerzo en los recursos humanos.

En Perú un estudio realizado por Otero y Torres (2016) sobre un plan de mejora de la gestión de rotación del personal en una empresa minera, se encontró que los índices de rotación generan altos costos económicos y humanos, afectando la rentabilidad de la empresa. Y entre las actividades que recomendaron para reducir los índices de rotación, estaban el entrenamiento y capacitación, la fidelización con enfoque familiar y tomar medidas de retención para minimizar otras ofertas laborales. Por su parte, un estudio realizado por Ipsos en el año 2013, determinó que las principales razones de los altos índices de rotación de trabajadores en el Perú, son el crecimiento económico, el desarrollo de nuevos sectores y las nuevas oportunidades laborales en provincias (Ipsos, 2013). Además, según el presidente del directorio de la APERHU (Asociación Peruana de Recursos Humanos), el Perú tiene una de las más altas tasas de rotación de personal en América Latina (18% en comparación con el 5% al 10% que es rango para Latinoamérica) (Ipsos, 2013).

Según, estadísticas del año 2017 de la empresa línea 1 del metro de Lima, el área de operaciones es la que tiene el mayor porcentaje de rotación laboral, 69.7%. Superando largamente, la tasa de rotación ideal promedio que asciende al 7%, indicando que existe un grave problema (Ipsos, 2013).

Hoy en día la rotación de personal se da en todas las organizaciones a nivel mundial, siendo objeto de estudio desde hace varias décadas, debido a que el personal es considerado como uno de los principales recursos de la empresa, ya que puede coordinar con los demás recursos para optimizarlos y utilizarlos de manera adecuada. Además la rotación en niveles controlados es generada por las empresas para reemplazar al personal por otros más calificados, no obstante cuando la rotación se escapa del control de la empresa se hace necesario conocer las razones para actuar sobre ellos (Chiavenato, 2009b).

En esta investigación, se buscará elaborar una propuesta de un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores del área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima 2018, y está estructurado en cinco capítulos importantes:

- En el primer capítulo se da a conocer cuál es la organización actual de la empresa Línea 1 de metro de Lima, como está conformada cuales el papel que cumple dentro de la sociedad.
- En el segundo capítulo se describe e identifica el problema de investigación, donde se contextualiza los hechos o las evidencias que sustentan por qué se debe realizar esta investigación, asimismo de determinar los objetivos y justificación de la investigación. Además, se describe los alcances y limitaciones que se presentaron para el desarrollo de esta investigación.
- En el tercer capítulo se desarrolla el marco teórico en la cual se describe las teorías o los argumentos de distintos autores que permitan conocer los términos y fundamentos sobre la propuesta del plan de capacitación.
- En el cuarto capítulo abarca el desarrollo del proyecto, donde se describe la metodología usada en esta investigación. Además, se detalla las alternativas de solución, la evaluación de alternativas de solución, y la elección y viabilidad de la solución escogida.
- En el quinto capítulo se presenta la implementación de la propuesta, es decir se indica cuáles son los pasos que se seguirán para su implementación. Además, el cronograma de actividades, indicando fecha y plazo de cada acción a realizar. Y por el ultimo el presupuesto que se requerirá para la implementación de la propuesta.
- Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Así como las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO 1.
GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Datos generales

Nombres: GyM Ferrovías

Dirección: Av. Paseo de la Republica Nro. 4675 Lote. 1 y 2 (Cruce Angamos con Paseo de la Republica)

Representante Legal: Alcalde José Miguel Risi Carrascal

Teléfono: 01 – 2136565

1.2. Nombre o razón social de la empresa

GyM Ferrovías S.A.A

1.3. Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)

Dirección: Av. Paseo de la Republica Nro. 4675 Lote. 1 y 2 (Cruce Angamos con Paseo de la Republica)

Teléfono: 01 – 2136565

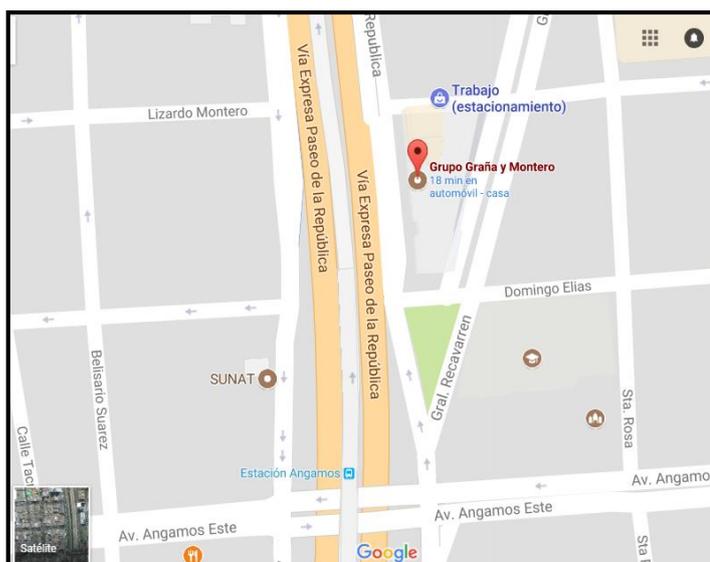


Figura 1. Ubicación de la empresa

Fuente: Mapa google maps recuperado de: <http://bit.ly/2BpJwrM>

1.4. Giro de la empresa

Transporte por vía férrea (Código CIU: 60100)

1.5. Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)

En base al límite superior de la mediana empresa establecido en la Ley 30056 emitida en julio de 2013, es posible precisar que la organización donde se realizó el estudio es

una GRANDE EMPRESA, pues dispone más de 800 colaboradores (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

1.6. Breve reseña histórica de la empresa

La Línea 1 corresponde a la primera ruta del Metro de la ciudad de Lima, la misma que presta servicios de tipo transporte a la zona este de la capital limeña.

Inició operaciones el 11 de julio de 2011, siendo su operación comercial aperturada el 5 de abril de 2012. Hoy en día la Línea 1 es administrada por la Autoridad Autónoma del Tren Eléctrico o simplemente AATE (sus siglas); asimismo, su operación comercial está a cargo de las empresas Graña y Montero y Ferrovías.

La ruta de Línea 1 posee un recorrido de la capital, de sur a noreste y conecta 11 distritos a nivel de superficie en la zona sur; mientras que en la zona centro-este lo hace mediante viaducto elevado. Posee 26 estaciones distribuidas en una extensión total de 34 kilómetros, de las cuales 6 están a nivel de suelo y 20 en viaducto elevado. El tiempo de demora un completo recorrido es de 54 minutos (aprox. 1 hora), desde la estación terminal sur Villa El Salvador (VES) hasta la estación Bayovar, en el terminar norte (GyM, 2014).

La Línea 1 presentó 2 aperturas para la comunidad limeña (o público en general) para la totalidad de su ruta. La primera apertura fue denominada "1er tramo", que unía los distritos de VES con el Cercado de Lima, y fue abierta al público en julio de 2011. La segunda apertura fue denominada "2do tramo", que unía los distritos de Cercado de Lima con el distrito limeño más grande y poblado, San Juan de Lurigancho (S JL), la misma que fue abierta al público en mayo de 2014 (GyM, 2014).

Mediante la apertura del 2do tramo la Línea 1 llegó a mover aproximadamente 320 000 pasajeros diarios, lo que representó una cifra elevada para los registrado al 2015 y que superó por mucho las proyecciones realizadas para el 2035. Producto de este incremento de pasajeros, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y el consorcio operador de Línea 1 se comprometieron y firmaron una adenda para poder llevar a cabo una nueva adquisición de trenes de la marca Alstom Metrópolis 9000, ello con el propósito de minimizar tiempos de espera y mitigar el colapso registrado en muchas estaciones, por la gran demanda de pasajeros (GyM, 2014).

1.7. Organigrama de la empresa

La empresa de GyM Ferrovías se caracteriza por una estructura encabezada por la Gerencia Corporativa, seguida de la Gerencia General, a la cual le siguen las gerencias medias de:

- Gerencia de administración y finanzas: dentro de esta gerencia se encuentran el jefe de administración (aquí se encuentran el analista de administración y el asistente de administración y finanzas) y el jefe de finanzas.
- Gerencia de servicio al cliente: bajo esta gerencia se encuentra el jefe de innovación y experiencia al cliente
- Gerencia de relaciones institucionales: bajo esta gerencia se encuentran el jefe de gestión social y el jefe de relaciones institucionales.
- Gerencia de operaciones: bajo esta gerencia se encuentran el analista de gestión de la calidad y el jefe de operaciones. Asimismo, se halla el jefe de servicios generales y bajo este el encargado de servicios generales.
- Asesoría legal: aquí se encuentran el administrador de contratos y el asistente de control documentario. Para mayor detalle ver anexo 1.

1.8. Misión, Visión y Política

Misión

“Somos una organización con un equipo humano competente y comprometido, dedicada a la operación de la Línea 1 del Metro de Lima, que brinda un servicio integral de transporte para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y contribuir al desarrollo de la ciudad” (GyM, 2014).

Visión

“En el 2021 ser reconocidos como el operador de transporte más confiable, moderno y seguro, generador de desarrollo sostenible y cultura ciudadana, orgullo del Perú” (GyM, 2014).

1.9. Productos y clientes

Servicio: Transporte de pasajeros

Clientes: Ministerio de Transporte y Comunicaciones (único cliente). A nivel de proyecto los usuarios del tren son los clientes finales.

1.10. Premios y certificaciones

Año 2012: Premio creatividad empresarial 2012, categoría servicio al cliente (otorgado por UPC, RPP, El Comercio y Canal N)

Año 2013: Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública (otorgado por Univ. del Pacífico y Ciudadanos al Día)

Año 2014: Certificación de calidad ISO 9001: 2008 (otorgado por Bureau Veritas Certificación)

Año 2014: Premio infraestructura 360° (otorgado por Banco Interamericano de Desarrollo)

1.11. Relación de la empresa con la sociedad

En la actualidad, las organizaciones y la sociedad tienen una interacción directa debido al avance tecnológico, con ello, la transformación del transporte ferroviario para la comunicación y traslado en menor tiempo con responsabilidad social y ambiental.

La relación de la organización, de Línea 1 de metro de Lima, con la sociedad es que está comprometido con brindar un servicio integrado de transporte del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo. La empresa GyM tiene estrategias de sostenibilidad buscando “asegurar la gestión responsable y compartir bienestar con la sociedad”, además de políticas de calidad como Plan de limpieza, Plan de conservación, Reglamento Operativo Interno, Plan de conservación, Plan de seguridad operativa y requisito legales. Asimismo, dispone del Reglamento de atención de reclamos para brindar locuciones a la necesidad del usuario y al servicio de la sociedad.

CAPÍTULO 2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Caracterización del área analizada

La empresa de GyM Ferrovías tiene una estructura encabezada por la Gerencia General, y cuatro gerencias: Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerencia de Relaciones Institucionales y la Gerencia de Operaciones. Para esta investigación, se va estudiar la Gerencia de Operaciones, donde ocurren las mayores fluctuaciones de personal, como se muestra a continuación en la Figura 2:

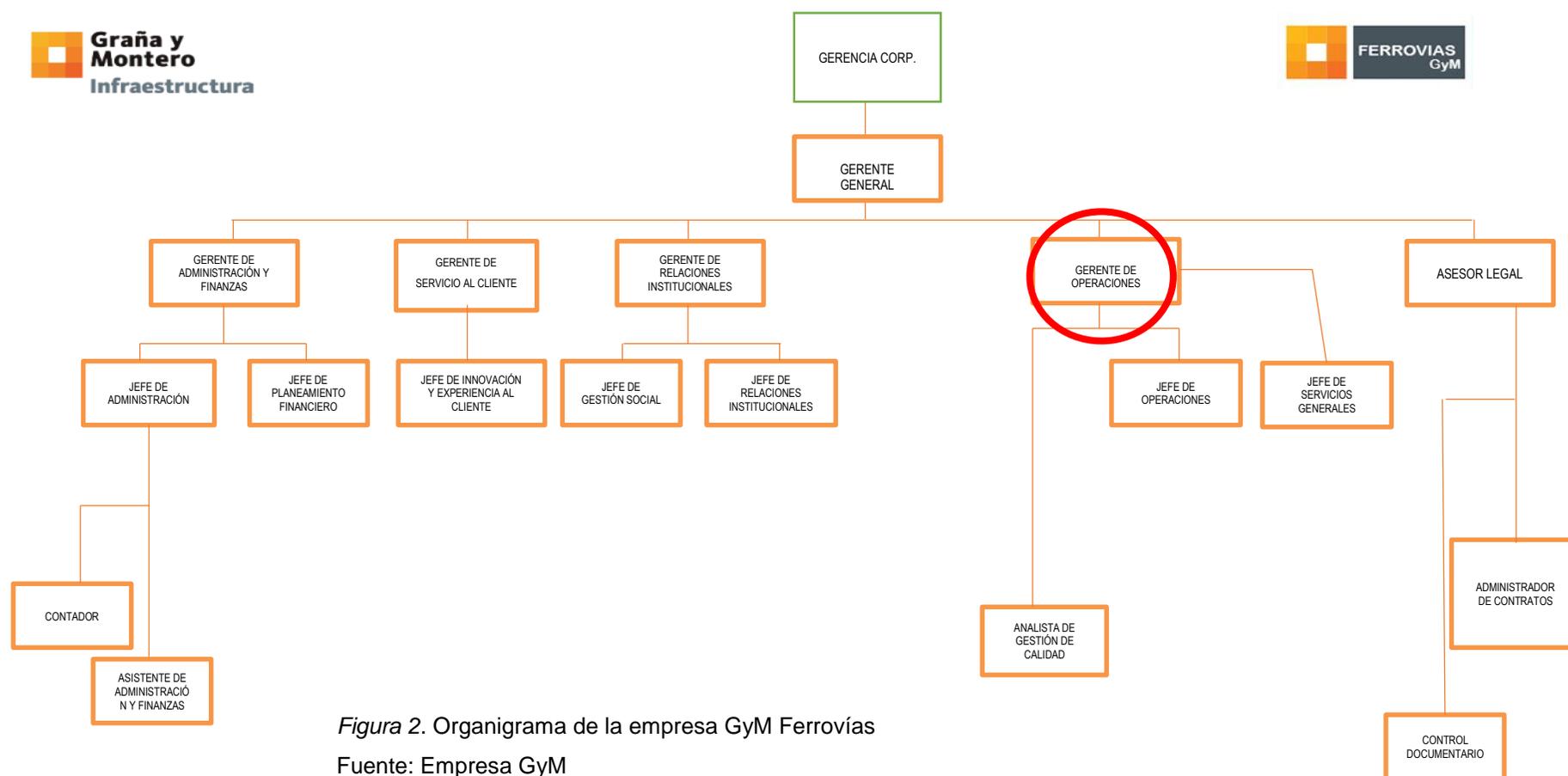


Figura 2. Organigrama de la empresa GyM Ferrovías

Fuente: Empresa GyM

Gerencia de operaciones

La Gerencia de operaciones, cuenta con el gerente de operaciones ferroviarias, superintendente de operaciones, superintendente de mantenimiento, superintendente de soporte de operaciones y mantenimiento. Asimismo, se halla el jefe del área de prevención de riesgos, gestión ambiental, y seguridad operativa, jefe de planeamiento y control de gestión, superintendente de administración. Por su parte, el área de operaciones cuenta con los siguientes departamentos, tal como se observa en la Figura 3.

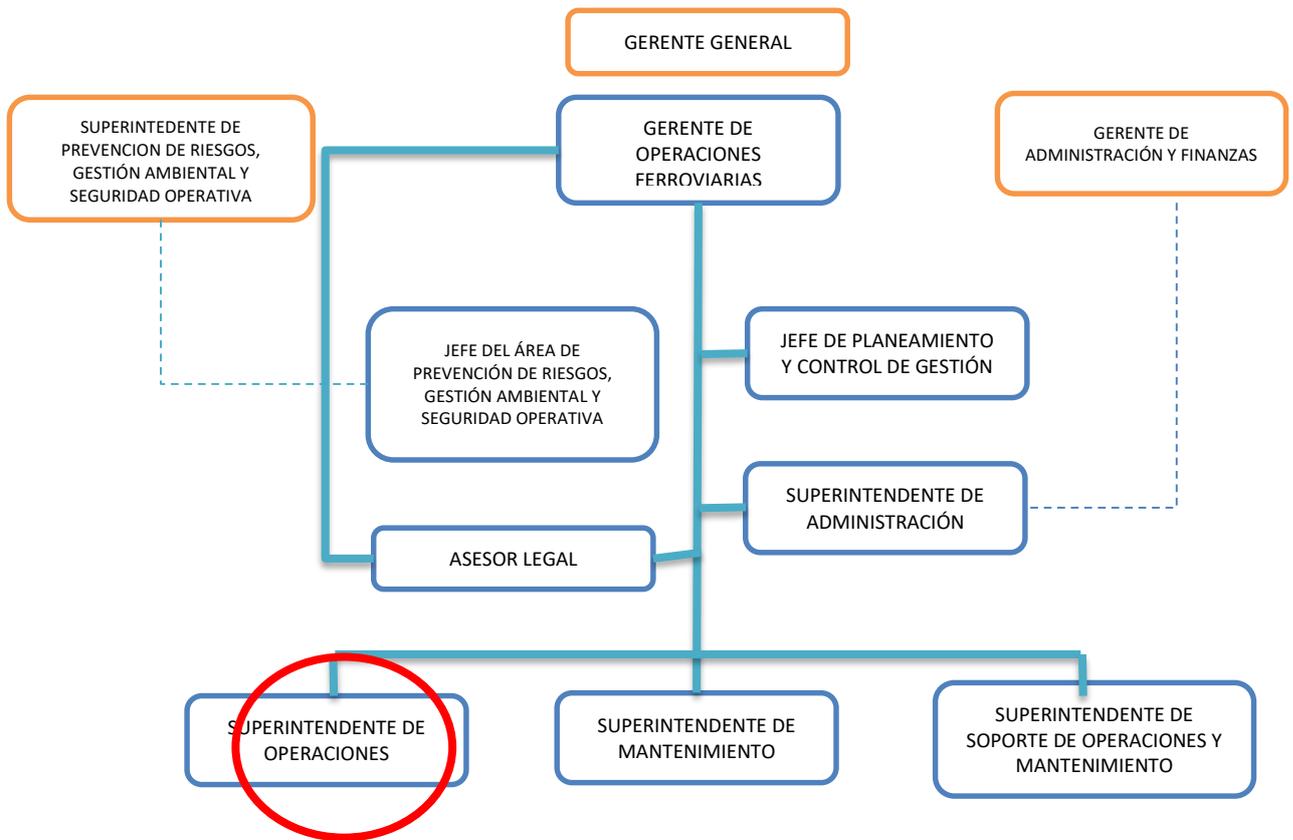


Figura 3. Organigrama de la Gerencia de Operaciones

Fuente: Empresa GyM

Área de operaciones

El área de operaciones se caracteriza por una estructura encabezada por los departamentos de personal de dirección, personal central de operaciones, estaciones, personal de trenes, capacitación y atención al cliente, tal como se observa en la Figura 4.



Figura 4. Departamentos del área de operaciones

Fuente: Elaboración Propia

En el área de Personal de Dirección: se encuentra la unidad de transporte que se subdivide en las siguientes posiciones:

- *Coordinador del área de transporte:* coordinación del servicio de transporte de cada una de las unidades férreas, registro y control de unidades en servicio durante la operación. Garantiza el registro de los Km recorridos y Km garantizados del sistema de cada una de las unidades.
- *Coordinador de servicios generales:* Personal encargado de todos aquellos contratos de tercerización que van vinculados a la ejecución del servicio de transporte, como por ejemplo: limpieza en las estaciones, seguridad en las estaciones y mantenimiento de áreas verdes de la concesión.
- *Asistente de transportes:* Encargado de llevar el control y resumen estadístico del control de personal de transporte y asegurar la disponibilidad de personal en los tiempos establecidos para el buen funcionamiento de la operación.

- *Jefe de circulación*: Tiene como función principal la de dirigir la circulación en las estaciones en un trabajo en conjunto con el PCO, y de tener los ratios/niveles de servicio de disponibilidad y regularidad de la operación
- *Jefe de estaciones*: Personal encargado de coordinar y controlar los procesos de seguridad, aseo, servicio al cliente, boleterías, equipamiento e infraestructura, así como la operatividad de la estación a cargo.
- *Especialista en operaciones ferroviarias*: Personal encargado de la parte técnica de la operación ferroviaria, quien tiene a cargo el buen uso y manejo de la infraestructura, trenes, entronques, y cruces de vías férreas con caminos y cruces a nivel y desnivel. Además de las señaléticas de tránsito de trenes y permisos de operación para prestar servicios de transporte ferroviario en infraestructura ferroviaria de uso público.
- *Analista de planificación*: encargado de la Planificación estratégica y control del proyecto de la Línea 1. Es el responsable del soporte a los procesos de autoevaluación y acreditación de calidad, además del apoyo constante de en la toma de decisiones.
- *Jefe de trenes*: Supervisa la administración y operación del tren, velando por la seguridad, protección del tren y el cumplimiento de las normas establecidas, supervisa el correcto funcionamiento de la maquinaria y equipamiento, participa en el reporte e investigación de incidentes, participa en las auditorías de calidad, seguridad y salud ocupacional.
- *Auxiliar de transporte*: Apoyo en todas las actividades administrativas y de gestión del Jefe de Trenes coordinando con todas las unidades orgánicas del área.

En el área de Personal Central de Operaciones (PCO) encontramos los siguientes puestos:

- *Supervisor de PCO*: Persona encargada de controlar y monitorear en forma centralizada las autorizaciones de movimiento dado a los trenes en las vías férreas, el funcionamiento y mantenimiento de los equipos e infraestructura, y otras actividades relacionadas a la protección del usuario y las instalaciones ferroviarias.
- *Auxiliar de información PCO*: Es el encargado de monitorear y registrar la velocidad del tren, dirección del movimiento, tiempo, distancia, posición del acelerador, las operaciones y aplicaciones del freno, entre otras.
- *Operador de PCO*: Personal que registra toda la actividad ferroviaria del PCO y apoya en los análisis estadísticos del mismo.

En el área de Estaciones se tiene las siguientes posiciones:

- *Supervisor de estaciones:* Persona responsable de supervisar y controlar la prestación diaria del servicio de la estación, brindando el soporte administrativo y logístico requerido para garantizar el cumplimiento continuo del servicio, brindando orientación a los clientes y salvaguardando la integridad de las personas y la seguridad en las instalaciones, supervisa y controla que el personal cumpla sus funciones y protocolos, revisa y da conformidad de los kardex del balance de recaudación, recopila reclamos de clientes, e informa al jefe de estaciones las eventualidades.
- *Agente de estaciones:* Personal encargado de administrar la estación desarrollando actividades que permitan garantizar la prestación continua del servicio, brindando orientación a los clientes y salvaguardando la integridad de las personas y seguridad en las instalaciones.
- *Orientador de servicios:* Personal encargado de brindar orientación a los clientes y salvaguardar la integridad de las personas y la seguridad de las instalaciones, asistiendo al Administrador y/o supervisor de la estación y llevando a cabo actividades que permitan garantizar la prestación continua del servicio.

En el área de Personal de Trenes tenemos al área de conducción que cuenta con las siguientes posiciones:

- *Supervisor de Maniobras:* Personal que se encarga de ejecutar, supervisar y brindar asistencia al proyecto, supervisa las labores al personal asignado de acuerdo a las actividades que se ejecutan. Realiza análisis y estudios necesarios de las maniobras de la operación en cuanto a la dirección y conducción del material rodante (flota ferroviaria), vagonetas y locomotoras. Está a cargo del maniobrista de cambiavías, es responsable de capacitar a los técnicos a sus cargo y asegurarse que conozcan todos los procedimientos de seguridad en las operaciones del tren eléctrico, coordina con PDR del proyecto en temas de seguridad y procedimientos de trabajo seguro y coordina con los encargados de obras (contratistas) sobre el inicio y termino de la jornada para garantizar las operaciones del tren
- *Maniobrista cambiavías:* Personal encargado de habilitar los cambiavías y revisar su operatividad para que los trenes ingresen y salgan sin inconvenientes, verificar y asegurar a través del sistema PT5 Y PT3 la circulación de los trenes del primer al segundo nivel, maniobrar palancas automáticas y evitar cruce de automóviles cuando el tren se encuentre en circulación de pruebas dentro de patio taller, manipular los cambiavías para que los trenes puedan ser conducidos a los

diferentes niveles de acuerdo a la programación asignada, realizar informes diarios del patio norte y sur de primer y segundo nivel sobre el estado y posiciones de cada uno de los trenes, vagonetas y locomotoras, manipular los cambiavías de manera manual y solo en caso de incidencia los cambiavías automáticos que se encuentren en línea operativa.

Inspector de Transporte: Personal encargado de:

- Analizar la información del Sistema de Control de Pasajeros, la información enviada por el área de Transporte – transacciones diarias – para su posterior emisión a la jefatura.
- Elaborar informes técnicos de estudios de demanda de pasajeros, movilidad de pasajeros en las estaciones y otros estudios de la LÍNEA 1, con la finalidad de mejorar el servicio y seguridad del usuario.
- Recopilar la información necesaria para la elaboración de los informes que se emiten a las entidades reguladoras y alimentar la base de datos del área.
- Mantener la base de datos de la demanda permanentemente actualizada a través de la recopilación de información proveniente de las operaciones del proyecto, asimismo emitir los informes respectivos.
- Participar en la elaboración de estudios sobre la demanda del servicio, analizando la información y realizando propuestas de mejora y/o eficiencia en el servicio.
- Supervisar la obtención de datos de campo, de estudios de transporte y otros de la LÍNEA 1, con la finalidad de mejorar el servicio y seguridad del usuario.
- Conductor de tren: Personal encargado de la conducción de los trenes en los tramos I y II de la operación.
- Conductor junior de tren: Personal joven en capacitación para la obtención de la licencia ferroviaria y adquisición de conocimientos para la conducción y manipulación del tren.

En el área de Capacitación se tiene a:

- *Aprendiz*: El aprendiz es un estudiante del I al III ciclo de instituto o hasta IV ciclo de universidades que tiene como mínimo 21 años de edad y que tiene disponibilidad para laborar medio tiempo. Este personal ingresa como aprendiz para capacitaciones y obtención de la licencia de conducir ferroviaria para que posterior al entrenamiento realice la conducción y maniobras de los trenes.
- *Instructor de transporte*: personal encargado de dictar cursos de conducción de trenes a los aprendices de conductor, a su vez actuará de tutor durante el desarrollo

del curso. Además de capacitar al personal cada vez que realicen cambios en los procedimientos establecidos en la conducción, manuales, instructivos y reglamentos establecidos para tal fin. Brindar soporte a las áreas operativas en supervisión y evaluación de las actividades de conducción o conocimiento del ROI. Elaborar informar al término de cada curso para la jefatura.

En el área de Atención al Cliente tenemos las siguientes posiciones:

- *Auxiliar de atención al cliente:* Atender y solucionar las inquietudes de los usuarios con relación a toda información sobre el uso del sistema y sobre el estado de sus reclamos (atención y resolución en primera instancia). Gestionar la reposición o traslado de saldos de las tarjetas de los usuarios, con la finalidad de que el usuario no se vea afectado por la pérdida o robo de esta. Brindar el apoyo en las estaciones al personal administrativo y a los clientes, velando por una buena experiencia de servicio.
- *Asistente de atención al cliente:* Administrar la caja asignada (Balances de apertura y cierre de caja). Ejecutar la apertura y cierre de estación. Brindar orientación a los usuarios, salvaguardar la integridad de las personas y la seguridad de las instalaciones. Brindar soporte a los orientadores de servicio y asistir al Supervisor de la estación.
- *Ejecutivo de atención al cliente:* Recibir, registrar y clasificar los reclamos generados por los usuarios del servicio a través de diversos canales de comunicación. Elaborar resoluciones de reclamos y sugerencias cumpliendo con las normas de OSITRAN. Notificar a los usuarios mediante los canales de atención la solución del reclamo. Realizar el recorrido por las estaciones inspeccionando el estado de las mismas, el libro de reclamaciones y el buzón de sugerencias, registrando las incidencias o soluciones que se identifiquen. Custodiar y clasificar los objetos perdidos en las estaciones. Atender y solucionar inquietudes de los usuarios respecto al uso de las instalaciones.
- *Ejecutivo de atención telefónica:* Recibir, registrar y clasificar los reclamos generados por los usuarios del servicio a través de diversos canales de comunicación. Elaborar resoluciones de reclamos y sugerencias cumpliendo con las normas de OSITRAN. Notificar a los usuarios mediante los canales de atención la solución del reclamo. Realizar el recorrido por las estaciones inspeccionando el estado de las mismas, el libro de reclamaciones y el buzón de sugerencias, registrando las incidencias o soluciones que se identifiquen. Custodiar y clasificar

los objetos perdidos en las estaciones. Atender y solucionar inquietudes de los usuarios respecto al uso de las instalaciones.

- *Jefe de atención al cliente y recaudación:* Responsable de todo el personal de atención al cliente y recaudación, para dar cumplimiento al reporte mensual de ingresos por recaudación de cada una de las estaciones y del estatus final a fin de reportar los ingresos al MTC- Ministerio de Transportes y comunicaciones.

2.2. Contextualización y definición del problema

2.2.1. Identificación del problema

En la actualidad el recurso humano es lo más importante para toda organización, ya que viene dado por las personas que se encargan de ejecutar cada una de las actividades que integran los procesos operativos. Sin embargo la elevada rotación de personal en las organizaciones genera un alto impacto en la productividad de las empresas (Flores, 2008).

En GyM Ferrovías, sus colaboradores son la base del crecimiento y su principal grupo de interés, contando con un total de 838 trabajadores a diciembre del 2017. A continuación se presenta el total de colaboradores que forman parte de la Gerencia de Operaciones y del Área de Operaciones de la empresa GyM Ferrovías en el periodo enero a diciembre 2017. (Tabla 1 y 2):

Tabla 1

Total de colaboradores según áreas en la Gerencia de Operaciones durante los meses de enero a diciembre 2017

ÁREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Mantenimiento	266	269	268	267	257	259	249	251	249	251	253	250
Operaciones	447	435	427	429	429	425	418	409	402	401	405	389
Soporte O&M	33	33	32	31	46	45	37	39	39	40	69	69
Administración	39	42	41	40	37	37	54	53	53	54	54	51
Prevención de Riesgos	12	13	12	13	12	11	12	11	10	11	11	11
Control de gestión de proyecto	8	8	8	7	6	8	7	7	6	6	7	7
Dirección	13	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Adenda	11	11	18	19	19	19	18	17	17	40	50	44
Servicio Generales							3	3	3	3	3	3
Total	829	823	818	818	818	816	810	802	791	818	864	836

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Total de colaboradores según departamentos en el Área de operaciones durante los meses de enero a diciembre 2017

ÁREA OPERACIONES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Personal de dirección	8	7	8	8	8	10	9	9	9	9	8	9
PCO	22	22	22	22	22	22	22	24	24	23	23	23
Estaciones	226	221	216	208	218	211	214	214	209	216	222	205
Personal de trenes	131	129	128	128	145	159	152	152	150	143	142	142
Capacitación	50	46	43	53	27	14	13	0	0	0	0	0
Atención al cliente	10	10	10	10	9	9	8	10	10	10	10	10
Total	447	435	427	429	429	425	418	409	402	401	405	389

Fuente: Elaboración propia

Para el logro de los objetivos propuestos por las gerencias de las organizaciones es indispensable que los trabajadores se encuentren comprometidos con la organización a la cual prestan servicios (Correa, 2007; Mejía, Bravo y Montoya, 2013), pues son diversas las investigaciones donde se comprueba que un mayor compromiso organizacional determina una mayor productividad y desempeño laboral (Terán y Lorenzo, 2011; Pérez, 2013).

No obstante, la falta de compromiso es una problemática reconocida en la recientemente publicada "Tendencias Globales en Capital Humano 2017", donde hasta un 87% de directivos a nivel mundial reconoce que la falta de compromiso del colaborador es el principal obstáculo que afrontan las compañías (Deloitte, 2017), problemática que trasciende fronteras y afecta a diversas organizaciones, incluida la empresa GyM Ferrovías SA.

Existiendo evidencias que ponen en manifiesto la afectación de compromiso organizacional en GyM Ferrovías SA, como son:

- La elevada rotación de personal que se da mayormente por renuncias pues se registran en promedio 15 ceses mensuales, siendo el Área de Operaciones la que registró el mayor porcentaje de ceses. Si bien en otras áreas como Mantenimiento, Soporte O&M, Soporte administrativo y otros, la rotación de personal es mínima, no se encuentra exento de esta problemática (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Rotación del personal según las áreas de la Gerencia de Operaciones durante los meses de enero a noviembre 2017. (Cantidad y Porcentaje)

Rotación Mensual (n)	2017																						Promedio
	Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Operaciones	13	81,3%	11	73,3%	7	46,7%	16	69,6%	9	64,3%	17	65,4%	16	69,6%	18	60,0%	16	76,2%	12	70,6%	19	90,5%	15
Mantenimiento	2	12,5%	3	20,0%	4	26,7%	4	17,4%	2	14,3%	5	19,2%	1	4,3%	4	13,3%	2	9,5%	2	11,8%	1	4,8%	3
Soporte O&M	0	0,0%	1	6,7%	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%	2	8,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,8%	1
Soporte Administrativo	1	6,3%	0	0,0%	1	6,7%	3	13,0%	1	7,1%	2	7,7%	3	13,0%	6	20,0%	3	14,3%	3	17,6%	0	0,0%	2
Otros	0	0,0%	0	0,0%	2	13,3%	0	0,0%	2	14,3%	1	3,8%	1	4,3%	2	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1
Total	16	100,0%	15	100,0%	15	100,0%	23	100,0%	14	100,0%	26	100,0%	23	100,0%	30	100,0%	21	100,0%	17	100,0%	21	100,0%	11

Fuente: Elaboración propia

- Asimismo, esta problemática es agravada por un ausentismo que llega hasta los 937 días no laborados (faltas injustificadas). Esto pone de manifiesto la afectación de aquello que Mayer y Allen (1991) denominan compromiso de continuidad (Ver Tabla 4).

Tabla 4

Ausentismo laboral (faltas injustificadas) según las áreas de la empresa durante el año 2017. (Cantidad y Porcentaje)

Área	N	%
Operaciones	601	64,1%
Mantenimiento	258	27,5%
Adenda	34	3,6%
Administración	29	3,1%
Soporte de O&M	15	1,6%
Total	937	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se ha identificado que la rotación de personal es un problema que está afectando la operatividad de la empresa, no solo por los costos que implica, sino por la imagen que puede verse resquebrajada.

Según estadísticas de la empresa que opera la Línea 1 del Metro de Lima, se ha observado que el área de operaciones es la que tiene los mayores porcentajes de rotación de personal, y en los últimos años este comportamiento se ha dado de forma continua, afectando la operatividad de la Línea 1 del Metro de Lima.

Estos ceses, han ido oscilando entre 7 y 19 casos mensuales en el año 2017, siendo el promedio 15 ceses por mes. Este indicador es alarmante debido a que la operación del transporte se ejecuta directamente por esta área y de no tomar medidas que frenen esta creciente rotación del personal, en un futuro cercano nos encontraremos con un problema mucho mayor, teniendo en cuenta que para el año 2019 el área de operaciones debería incrementarse en cantidad de colaboradores en un 30% - 40% debido a la firma de la Adenda N° 4 del contrato de Concesión donde se indica la duplicidad de la operación. Entonces lo que se busca es atacar el principal indicio de rotación del área de operaciones, que es la falta de capacitaciones de acuerdo a la encuesta realizada. De esta forma se buscara implementar la solución de acuerdo a las alternativas que se mencionaran para la posterior elección y adecuación de la mejor propuesta,

En la Tabla 5 y 6, se presenta la rotación de personal mensual en el año 2017, tanto en cantidades como en porcentajes, donde se observa que el área de operaciones presenta las mayores fluctuaciones de personal:

Tabla 5

Rotación del personal según las áreas de la empresa durante los meses de enero a noviembre 2017.

Rotación Mensual (n)	2017										
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Operaciones	13	11	7	16	9	17	16	18	16	12	19
Mantenimiento	2	3	4	4	2	5	1	4	2	2	1
Soporte O&M	0	1	1	0	0	1	2	0	0	0	1
Soporte Administrativo	1	0	1	3	1	2	3	6	3	3	0
Otros	0	0	2	0	2	1	1	2	0	0	0
Total	16	15	15	23	14	26	23	30	21	17	21

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Porcentaje de rotación del personal según las áreas de la empresa durante los meses de enero a noviembre 2017.

Rotación Mensual (%)	2017										
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Operaciones	81.3%	73.3%	46.7%	69.6%	64.3%	65.4%	69.6%	60.0%	76.2%	70.6%	90.5%
Mantenimiento	12.5%	20.0%	26.7%	17.4%	14.3%	19.2%	4.3%	13.3%	9.5%	11.8%	4.8%
Soporte O&M	0.0%	6.7%	6.7%	0.0%	0.0%	3.8%	8.7%	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%
Soporte Administrativo	6.3%	0.0%	6.7%	13.0%	7.1%	7.7%	13.0%	20.0%	14.3%	17.6%	0.0%
Otros	0.0%	0.0%	13.3%	0.0%	14.3%	3.8%	4.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia

Además, en el área de operaciones se ha observado en promedio el mayor porcentaje de ceses, 69.7% del total de ceses en la empresa en un año, seguido del área de mantenimiento con el 13.6% a comparación con las demás áreas que tiene menores porcentajes, tal como se observan en la Tabla 7 y Figura 5.

Tabla 7

Total anual de colaboradores con rotación según las áreas de la empresa operadora de la Línea 1 del Metro de Lima durante el 2017.

Rotación	N	%
Operaciones	154	69.7%
Mantenimiento	30	13.6%
Soporte O&M	6	2.7%
Soporte Administrativo	23	10.4%
Otros	8	3.6%
Total	221	100%

Fuente: Elaboración propia

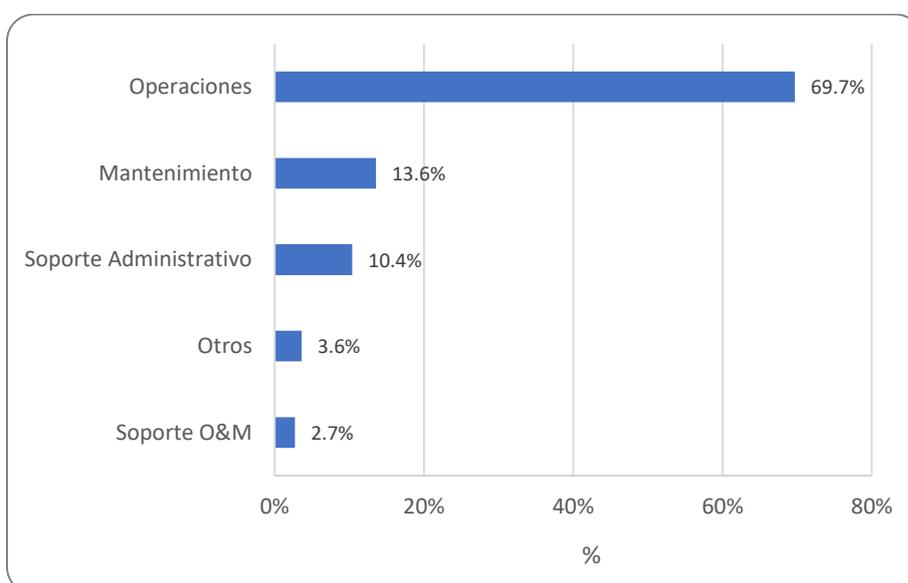


Figura 5. Porcentaje de rotación del personal según las áreas de la empresa operadora de la Línea 1 del Metro de Lima, durante el 2017.

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se aplicó una encuesta a los colaboradores del área de operaciones sobre la gestión que realiza la empresa en el tema de capacitación y desarrollo, así como rotación del personal.

2.2.2. Causas

Para identificar las causas que originan el elevado porcentaje de rotación en el área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima, se realizó mediante un diagrama de causa y efecto, y una encuesta a los colaboradores del área de operaciones. Para el caso del

diagrama de causa y efecto, se identificó, cuatro causas que presentaban diversos síntomas como: clima organizacional, personal, no hay capacitación dentro de la empresa y sus consecuentes, baja productividad (Ver Figura 6)

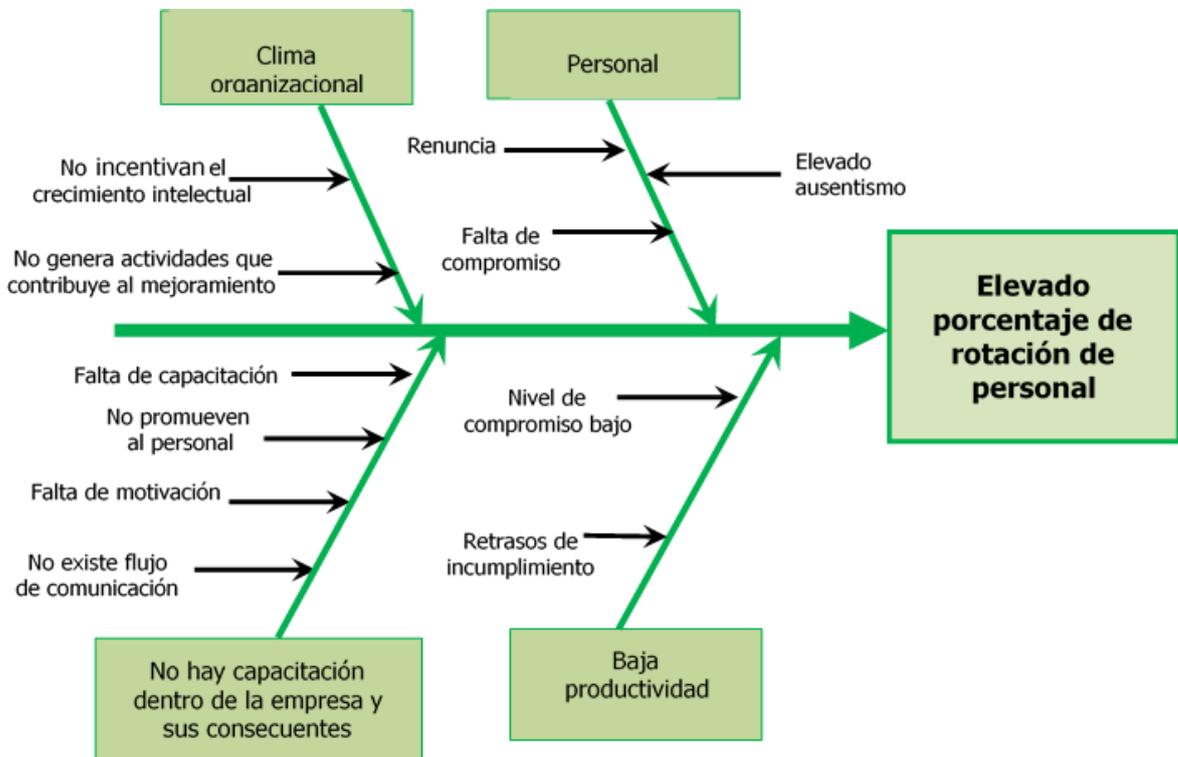


Figura 6. Diagrama de causa-efecto de Ishikawa

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, los resultados de la encuesta a los colaboradores del área de operaciones se pudo observar que la falta de capacitación es uno de los aspectos críticos en el área de operaciones, y esto se refleja en la percepción de los colaboradores, como se observa en la Figura 7, donde el 63.9% señala que la empresa no se preocupa por realizar capacitaciones; asimismo, el 62.6% percibe que la empresa no promueve un plan de carrera definido o como el 62% que opinó que la empresa no ha realizado cursos de capacitación de gran importancia para su área de trabajo.

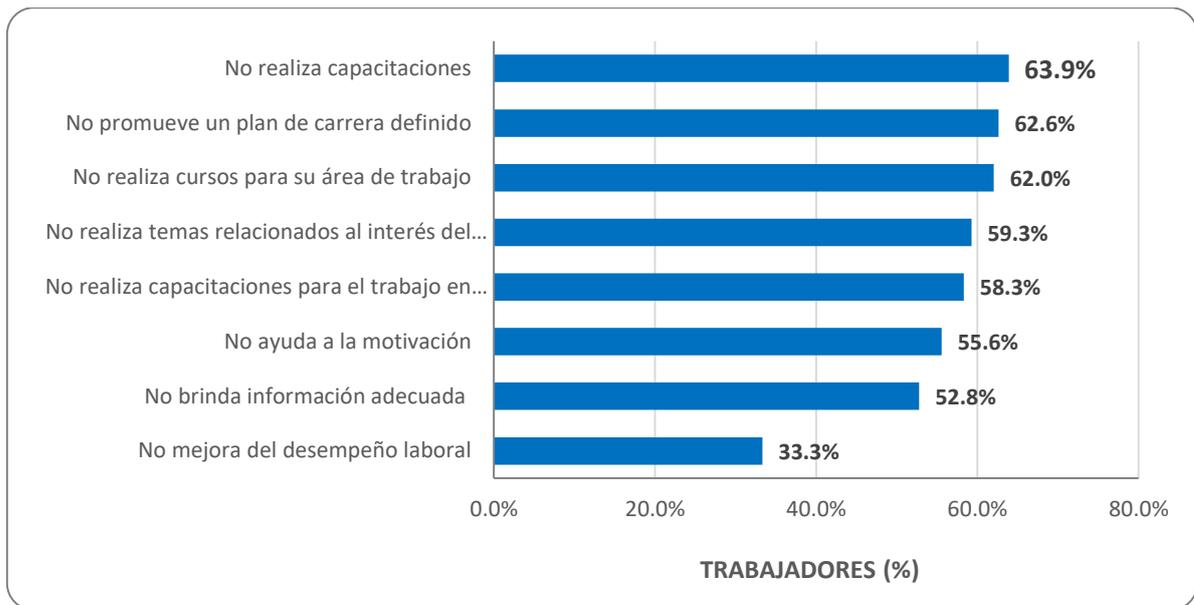


Figura 7. Percepción sobre los aspectos críticos en el área de operaciones

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, surge la necesidad de realizar una propuesta de solución para disminuir la rotación del personal en el área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima.

2.2.3. Pronóstico

Luego de haber establecido, que la falta de capacitación es un aspecto crítico en el área de operaciones, y que está influyendo en los ceses o rotación de personal, llegando a un cese promedio mensual de 15. Si no se toman medidas que neutralicen esta situación es probable que este indicador siga aumentando como se puede observar en la Tabla 8 y Figura 8, donde el pronóstico de ceses para el año 2018 tiene una tendencia creciente.

Asimismo, de persistir esta situación es posible pronosticar la afectación de la motivación del colaborador, la merma de la cultura de servicio orientada al cliente, la afectación de la competitividad empresarial y en último lugar incidir negativamente sobre la calidad de servicio, tal como las evidencias científicas así lo sugieren (Álvarez, 2015; Siamancas, 2012; Díaz y Rondón, 2006; Kassouf, Kassouf, Carlos y Kassouf y 2005).

Tabla 8

Rotación del personal en el área de operaciones de la empresa durante el periodo 2016 – 2018*

Mes	Años		
	2016	2017	2018*
Ene	4	13	17
Feb	2	11	17
Mar	6	7	18
Abr	25	16	18
May	5	9	19
Jun	6	17	19
Jul	10	16	19
Ago	19	18	20
Sep	11	16	20
Oct	8	12	21
Nov	3	19	21
Dic	10	17*	22

(*) Cantidad de ceses pronosticados

Fuente: Elaboración Propia

La estimación de ceses pronosticados (cantidad de personas que dejarán de trabajar en el futuro) se realizó mediante una regresión simple en base a los datos de ceses del año 2016 y 2017. Como resultado se observa una tendencia o comportamiento creciente de los ceses laborales en el área de operaciones en los próximos 12 meses del año 2018.

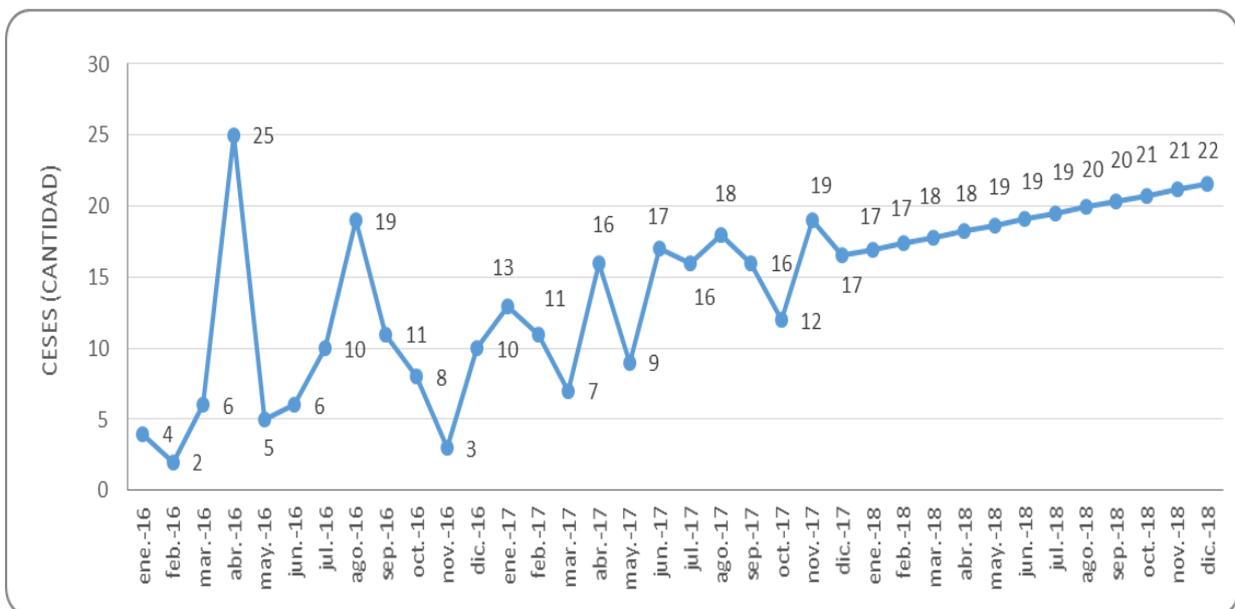


Figura 8. Rotación del personal en el área de operaciones de la empresa durante el periodo 2016 - 2018

Fuente: Elaboración Propia

2.2.4. Control de pronóstico

Luego de realizado el diagnóstico y pronóstico de la situación actual en el área de operaciones, se propone realizar una Propuesta de Solución para disminuir la rotación de personal en esta área de la Línea 1 del Metro de Lima.

2.3. Objetivos: general y específico

Objetivo General

Elaborar un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores en el área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima 2018.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la gestión de recursos humanos de la Línea 1 del Metro de Lima 2017.
- Identificar las causas que influyen en la rotación de colaboradores en el área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima 2017.
- Elaborar un plan de capacitación que permita fidelizar a los colaboradores del área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima 2017.

2.4. Justificación

Importancia

Hoy en día, el éxito de las organizaciones se sustenta -cada vez más- en la capacidad de integrar a los colaboradores en sus metas trazadas, (Pardo y Villamizar, 2014) de forma que todos perciban como suyos los objetivos corporativos. De ello se puede inferir que para el buen funcionamiento de una organización se necesita de actividades innovadoras y espontáneas por parte de los empleados que trasciendan las exigencias de sus puestos así como personas comprometidas con los objetivos organizacionales. Por ello las organizaciones deben trabajar en fidelizar y lograr que sus empleados y clientes sean leales a ella. A pesar de que el Perú es el tercer país con mayor rotación de personal en América Latina, donde el uso de las herramientas precarias o la falta de sistematización en el proceso de selección pueden ser las principales causas. Esto puede generar que, uno de cada tres personas dejen de permanecer a una empresa, provocando más del 43.0% de sobre costos (Diario La República, 2016).

Mediante el presente trabajo de investigación se busca elaborar un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores, donde es necesario motivar, identificar y

fidelizar a los colaboradores con la empresa para así aumentar sus deseos de permanencia en ella, ya que son parte importante en toda la organización, además de poder brindarle las herramientas necesarias, siendo uno de ellos las capacitaciones, para que puedan crecer profesionalmente y se puedan desarrollar en el rubro que más les perezca atractivo, y en consecuencia generar una mayor productividad y un buen desempeño laboral para le empresa,

2.5. Alcances y limitaciones

Alcances

El alcance de esta investigación comprenderá a todos los trabajadores del Área de Operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima. Este plan podrá en el futuro implementarse para el resto de áreas de la empresa, con las modificaciones que en el camino se pudieran obtener una vez aplicado el plan.

Asimismo, las acciones de mejora a proponer -en materia de Gestión de Talento Humano - estarán acordes a la situación inicial en cuanto a compromiso organizativo en colaboradores de la Línea 1 del Metro de Lima. En este sentido, tales acciones de mejora en el plan de capacitación serán válidas de aplicar en este contexto organizativo y solo tendrá un alcance referencial para otros entornos empresariales.

Limitaciones

Existen algunos referentes científicos que apoyan y sustentan la realización de esta investigación; no obstante, se carecen de evidencias científicas obtenidas en entornos comerciales afines al giro comercial de la Línea 1 del Metro de Lima, lo que podría representar cierta limitante. Es decir, la carencia de estudios como este en proyectos ferroviarios podría representar una limitante; no obstante, se revisará referentes investigativos afines para el progreso de esta investigación.

CAPÍTULO 3
MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de Investigación

Antecedentes nacionales

Miller (2016) realizó un estudio de investigación en la ciudad de Trujillo (Perú) donde busca la influencia de la rotación de personal en la productividad en una empresa financiera. El estudio de muestreo es No probabilístico con total de 34 colaboradores de las agencias de Trujillo Centro con 13 colaboradores, Trujillo Natasha 11 colaboradores y Trujillo el Porvenir con 10 colaboradores, se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos como la encuesta; cuestionario y análisis de documentos; guía de análisis documental. El 35% de los encuestados manifiestan que se debe mejorar las condiciones del área de trabajo con un ambiente laboral saludable, el 65% de los manifiestan que el salario no cubre sus gastos y más del 50 % no está de acuerdo con los servicios que les brinda la empresa financiera a los trabajadores. Se concluyó, que el factor que influye en la rotación del personal es la no conformidad en el puesto de su trabajo actual, el salario y las condiciones del trabajo. Se puede apreciar que la rotación del personal afecta a la rentabilidad de la empresa y la productividad para ello se recomendó realizar constantemente evaluaciones de desempeño, conformidad y satisfacción laboral, plan de capacitación, seguimiento de las mejoras y los problemas existentes.

Otero y Torres (2016) realizaron un estudio de investigación en la ciudad de Lima (Perú) con el objetivo de plantear un plan de mejora de la gestión de rotación del personal en una empresa contratista minera, brinda servicios en excavaciones subterráneas para la minería y obras civiles. En la cual, la rotación voluntaria del personal en la minera se encuentra entre 5% a 7% anual aunque en el año 2015 la rotación voluntaria acumulada fue de 15% y con 18% que se retiraron en los primeros 3 años respecto al 2016, los cuales, están generando gastos adicionales a la organización con un costo total de reclutamiento de S/.5375 soles. Para dicho análisis se planteó una metodología basada en un análisis estratégico del negocio el VRIO para poder incrementar la rentabilidad de 10% anual al 2018 y con un crecimiento de 150% al 2018. Se infiere, la rotación del personal le genera un costo a la compañía que asciende a 36% del salario del personal en su posicionamiento, la organización no cuenta con una cultura organizacional y carencia estilo de liderazgo. Para ello, se recomendó un programa de control y reducción de índice de rotación laboral considerándose el entrenamiento y capacitación, la fidelización con enfoque familiar y redefinir los procedimientos de la gestión del talento humano.

Domínguez y Sánchez (2013) se realizaron un estudio en Trujillo (Perú) donde buscaban conocer la relación de la rotación del personal y la productividad en una empresa manufacturera de textil. Se empleó la metodología del estudio de caso; además, el diseño del estudio fue no experimental, transaccional. Para realizar el estudio de campo se adoptó un enfoque mixto (cuali-cuantitativo), que contempló la realización de encuestas a colaboradores y entrevistas a directivos del área de recursos humanos. El tamaño de la muestra estuvo conformada por 154 trabajadores de un total de la población que está constituida por 255 trabajadores en la empresa Cotton Textil S.A.A la rotación en el 2010 durante los meses de enero a diciembre, observándose que el mayor porcentaje de rotación fue de 7.87% en el mes de enero; con un porcentaje de 4.37% (7) desvinculados y 8 ingresantes con conteo de 127 personales en la planta 127 así mismo considerándose aceptable la rotación y la rotación de empleados en el año 2010 se observó que el mayor porcentaje fue de 4.55% en el mes de mayo y el 2.26% (3) del personal desvinculados, renunciaron a la empresa, por la falta de motivación el cual es un porcentaje bajo. En el 2011 la rotación de los obreros que más alto fue de 7.09 % del mes de mayo, por lo que hubo menor capacidad en la planta y posteriormente la rotación descendió a 2.86% a fines del mes de agosto a 2.86 %. La rotación de trabajadores para el año 2012 se tuvo el porcentaje más alto en el mes de febrero con 8.45%, la cual se dio por el incremento del personal debido al cese del personal aunque en el mes de diciembre disminuyó a 3.14%. Y en el 2013 se realizó el estudio entre los meses de enero hasta agosto con el mayor porcentaje de 22.40% en el mes de julio por el alto índice de personal desvinculado de la empresa. Se concluye, que la falta de motivación para personal por parte de la empresa hace que se desvinculen. Así mismo, la renuncia del trabajador afecta en gran medida a la productividad y rentabilidad.

Pérez (2013) se realizó un estudio de investigación aplicada en la ciudad de Chiclayo (Perú) con la finalidad de llevarse a cabo una propuesta de mejoramiento para reducir la rotación del personal en una empresa distribuidora de productos, la cual presenta excesiva rotación de personal con un índice de 30% afectando a la productividad de la empresa. Para ello se realizó una investigación cuantitativa con un diseño no experimental y transversal estableciendo las causas que la ocasionen. La población de estudio estuvo conformado por 152 colaboradores encuestados de la empresa distribuidora. Del estudio de las encuestas el 41% de los encuestados no están de acuerdo con su horario de trabajo, manifiestan que las horas extras no les son abonados por la empresa que son establecidas por ley, el 39% del personal opinan que no están conforme con el sueldo; el 24% no están de acuerdo con su sueldo respecto a la labor

que se realiza. De los cuales, el 36% de los tragadores de la distribuidora tiende salirse es por la búsqueda de un mejor trabajo. De lo anterior se infiere el cese laboral se da por el sueldo (39%); carencia de cubrir sus necesidades económicas, horario de trabajo (49%), insatisfacción laboral (36%) y por la búsqueda de un mejor trabajo.

Núñez (2016) realizó un estudio de investigación en la ciudad de Arequipa (Perú) donde busca encontrar los factores que afectan a la alta rotación en la empresa de distribuciones. Esta investigación es No experimental y transversal por la recolección de datos asimismo es descriptivo y cualitativo. El muestreo de data utilizada fue de 60 trabajadores de la empresa de distribuciones San Juan Matías S.A.C. El 5% de los trabajadores están desacuerdo con las instalaciones, el 35% de los trabajadores encuestados mencionan que están desacuerdo con la cantidad de trabajo que se realiza a diario, el 30% de los encuestados se mostraron en desacuerdo con el horario de trabajo y el 40% menciona que su horario de trabajo no es respetado, el 40% no están conforme con el clima laboral ya que no recibe apoyo de sus compañeros, el 30% están desacuerdo ya que mencionan no contar con el apoyo del personal encargado del área, el 25% de los encuestados están desacuerdo indicando que no hay personal con experiencia, el 20% de los trabajadores encuestados no están de acuerdo con el sueldo mencionando que no cubre sus necesidades, el 15% de los encuestados estuvo en desacuerdo con la coordinación de sus vacaciones, el 45% de los trabajadores mencionan que no reciben capacitaciones, el 30% trabajadores manifiestan que no hay comunicación ni motivación. De lo anterior se concluyó, que las condiciones laborales que interactúan como los horarios, ambiente, cantidad de trabajo son factores que contribuyen a la alta rotación, los procesos de reclutamiento no están claras las especificaciones del trabajo y el personal no recibe capacitaciones.

Antecedentes internacionales

Criollo (2014) en Ecuador investigó la influencia del clima laboral en la rotación del personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. en el periodo 2012- 2013. La investigación es correlacional no experimental. Se utilizó una encuesta sobre el clima laboral para medir la situación del clima laboral de la empresa, la muestra cuenta con 50 trabajadores del área operativa, 79 del área de la cocina, 71 del área de caja, 140 del área operativa en general y 62 del área operativa, selecciona el 100% del área operativa motorizada. Para la rotación laboral se utilizó el registro de entrada y salida del personal. Concluye en que sí existe relación entre el clima organizacional y la

rotación del personal y recomienda tomar puntos de control en el clima laboral para la reducción de la rotación laboral.

Loyola (2014) realizó en Chile el diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de Retail, donde presenta un plan de 5 acciones con una proyección de disminuir la rotación en 92 por ciento que en términos económicos es ahorrar \$151 millones de pesos invirtiendo \$13 millones. El proceso metodológico consiste en un estudio bibliográfico que involucra el área de recursos humanos y un estudio de mercado, análisis de rotación de la empresa con datos históricos de los dos últimos años, además del cálculo de la duración de las vendedoras en la empresa, levantamiento de información interna que permita conocer el funcionamiento y modelos de la empresa en el área de recursos humanos y una investigación de mercado para encontrar las causas de rotación (teoría y encuesta). Para el proceso de información primaria se utilizó el software SPSS. Se concluye que la compañía presenta una rotación de 249%, no existe una única causa de rotación y que son dinámicas en el tiempo. El plan de acción comprende: cambiar el sistema de comisiones, cambiar el concepto de la jefa de tienda y mejorar el clima laboral, dar a conocer los beneficios de la empresa y dar reconocimiento laboral por logros o buen trabajo.

Núñez (2013) busca a través de su trabajo realizar una propuesta para reducir el índice de rotación de una empresa japonesa en México. Se describe misión, visión y los antecedentes de la empresa. La técnica de investigación utilizada es de campo, documental a través de cuestionarios y entrevistas, evaluación de actitud y la observación directa proporcionados por la empresa. Se utiliza datos del inventario de personal del mes de diciembre del 2012. Se calcula el costo de reemplazo. La encuesta de 24 afirmaciones y 2 preguntas abiertas para la recopilación de información del ambiente interno a una muestra de 138 empleados. Concluye que los motivos son económicos, calidad de vida y el poder alcanzar nuevas posiciones en corto tiempo. Se cuenta con una generación comprometida y otra que debido a su menor esfuerzo no entienden el compromiso a largo plazo, pero que está en proceso de cambio. Demuestra que es necesario un cambio de mentalidad de la empresa en el aspecto organizacional para poder subsistir.

Medellín (2013) se realizó un estudio en Colombia con el propósito de determinar la incidencia de la motivación en la alta rotación de personal en los colaboradores de una empresa de *call center* en área de gestión de proceso de negocio. En su investigación realizó la comparación y articulación con los factores de motivación planteados por

Herzberg. En el estudio se aplicó la encuesta a 27 asesores y 4 integrantes de la organización con un total de 31 colaboradores de la empresa. El 66% de los encuestados manifiestan que es muy importante la necesidad de autoestima y valoración, el 51% de los colaboradores considera que es relativamente importante la necesidad de pertenencia. Se concluyó, que si existe una relación directa entre la motivación de personal con la rotación ya sea el cese por renuncia o despido la cual, se recomendó mayor calidad de servicio hacia el personal, plan de desarrollo estratégico para satisfacer a todos los colaboradores a nivel interno de la organización.

Prieto (2013) se realizó una investigación en Colombia con el objetivo de determinar la gestión del talento humano como estrategia de retención de personal. Es un estudio cualitativo y científico en lo cual, resalta la importancia de la gestión del talento humano para retener al personal en las organizaciones. Menciona que la dirección estratégica está vinculada a las prácticas de compromiso del empleador, comportamiento y actitud de los empleados para generar resultados óptimos en la organización, asimismo la gestión del talento humano tiene un papel importante en la adquisición, retención, desarrollo y su relación con el personal para contribuir al desempeño organizacional. En sus estudios realizados concluyo que “la competencia en el mundo se da a nivel de talento” por lo que se tiene que retener a sobresalientes brindadores buenas condiciones laborales ya que poseen conocimiento en particular, la satisfacción laboral es un factor muy importante a considerarse para las organizaciones por lo general se le tiene que observar y realizar evoluciones con indicadores. Se concluyó, que el área de gestión humana juega un rol muy importante en la rotación del personal y la satisfacción laboral para el beneficio de la empresa u organizaciones.

3.2. Bases teóricas

Recursos humanos

En la época de la industrialización surgen los departamentos de recursos humanos que reemplazan los departamentos de relaciones industriales. Se encargan del proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación, remuneración, higiene y seguridad laboral (Sandoval, 2015).

Formación de recursos humanos

De acuerdo con Porret (2007) se busca:

- Mejorar aptitudes
- Facilitar oportunidades
- Cambiar de actitudes
- Incrementar la polivalencia

Tipos de formación

- a) Entrenamiento, procedimiento parte del sistema que se da en el corto plazo y busca que el personal adquiera conocimiento y habilidades.
- b) Desarrollo, proceso de largo plazo, sistemático vinculado al concepto educacional, teórico y filosófico, restrictivo para quienes se desarrollan o podrán ser técnicos cualificados, pero las organizaciones desarrolladas y sensibilizadas extienden este proceso hacia todo el personal.
- c) Otras terminologías utilizadas, referido a términos como adiestramiento, que busca la destreza en determinada habilidad adquirida y la capacitación, que permite adquirir conocimiento generalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

La capacitación

De acuerdo a Siliceo (2004) la capacitación consiste en planear una actividad basada en necesidades reales de una empresa que se orienta a generar un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la empresa. La capacitación busca tener un personal que pueda realizar sus labores teniendo en cuenta las necesidades reales de la empresa. La capacitación busca cumplir ocho propósitos:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar el nivel de la calidad en el desempeño.
- Resolver los problemas

- Habilitar para una promoción; es decir se tiene en cuenta el desarrollo y planeación de la carrera dentro de la organización. Esto es relevante debido a que si no se integra se perderá personal valioso que trae como consecuencia un mal en la continuidad productiva de la organización.
- Orientar a los nuevos colaboradores de la empresa
- Actualizar los conocimientos y habilidades
- Responsabilidad social a través de la preparación para la jubilación, teniendo en cuenta las nuevas tareas a realizar en esta etapa.

Ciclo de la capacitación

Según Chiavenato (2007) la capacitación es el medio para el aprendizaje que busca complementar las experiencias de aprendizaje con actividades planeadas para mejorar el nivel de conocimiento, actitudes y habilidades que beneficien a la empresa. Para llevar a cabo la capacitación implica realizar cuatro actividades: detectar las necesidades de capacitación, programa de capacitación para atender las necesidades, implementación seguida de la realización y evaluación de los resultados. La capacitación es un proceso continuo, un ciclo, que tiene los siguientes componentes:

- a) Insumo, los educandos y los recursos de la empresa.
- b) Proceso u operación, abarca el proceso de enseñanza, aprendizaje individual entre otros.
- c) Producto, se obtiene personal capacitado, competencia y lo que se busca éxito y eficacia en la empresa.
- d) Retroalimentación proceso de evaluar los procesos y los resultados.

Tener en cuenta la capacitación como una función de línea de staff, abarca diversas formas de organizar centralizado en el departamento de staff y descentralizado en los departamentos de línea. La situación que se desea entre los extremos es el equilibrio, donde el departamento de línea asume la responsabilidad de la capacitación.

La capacitación tiene diversas técnicas y métodos para desarrollarse en cuanto a su utilización, el tiempo.

Un modelo de desarrollo profesional

Oltra et al. (2005) Define la carrera profesional como una sucesión de actividades y los puestos que desempeña en lo laboral a lo largo de su vida en conjunto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Un concepto ligado a la carrera profesional es la capacitación y desarrollo como el conjunto de actividades que utiliza una organización con el propósito de incrementar el nivel de habilidades de los empleados. Según los autores el desarrollo de la carrera profesional es un término que en las empresas ha tenido más éxito al ser integradas a los programas de gestión de recursos humanos y los que evalúan el rendimiento o la formación.

a) Modelos de ciclo de vida

Según Blake (1997) los trabajadores transcurren por diferentes etapas personales o profesionales.

b) Modelos basados en la organización.

De acuerdo con Pineda (1995) la profesión pasa por varias fases también, pero esta se orienta a realizar tareas determinadas y cada fase supone cambios de labor y relaciones entre compañeros y jefes.

c) Modelo del patrón de dirección.

Según Driver (1992) este modelo se enfoca que tan rápido quiere ir por las etapas o fases de la profesión, así como si desea regresar a una.

Rotación de personal

Según Reyes (2005), la rotación de personal es “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”.

Diferentes teorías y modelos sobre la rotación de personal

a) Modelo de Mobley

Según Littlewood (2006), el modelo se enfocó en dos fases: La primera fase se vincula con las actitudes del trabajo; es decir esto se relaciona con la intención de renunciar a través de una secuencia que va desde la satisfacción hasta la renuncia de trabajo. Incluso la búsqueda de trabajo y renuncia como consecuencia de la comparación que realiza el trabajador sobre su trabajo y otro.

b) Modelo de Price y Meller

De acuerdo a Littlewood (2006), ellos consideran que la rotación laboral es proceso que se basa en la satisfacción del trabajo: la paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización. Este enfoque concuerda con el de March y Simón en 1958 cuando sustentado en “La proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo. De acuerdo al modelo, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción. La etapa final del modelo es la decisión de permanecer en o renunciar a la organización (p.9)”.

c) Modelo de la Multi-ruta de Steers y Mowday

El modelo de rotación de personal se basa en 13 pasos que se detallan en la Figura 9. El modelo empieza por las características del individuo (ocupación, educación, edad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, ética de trabajo, experiencia laboral y personal entre otros) que determinan las expectativas del individuo sobre el trabajo y las alternativas de trabajo a las que puede acceder, a su vez estas son influenciadas por las condiciones económicas. Las expectativas son afectadas por la información del trabajo. Las expectativas son afectadas por la información del trabajo.

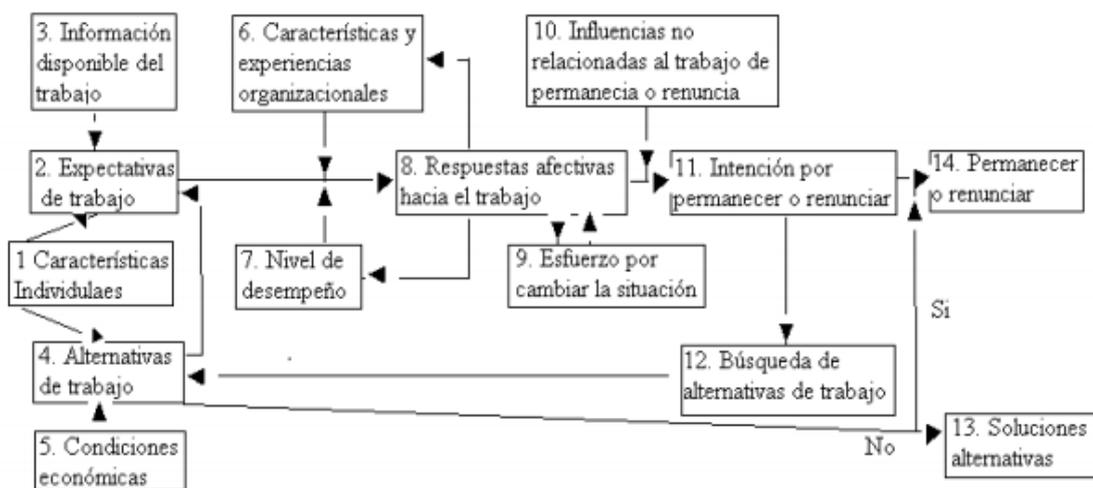


Figura 9. Pasos del modelo multi-ruta. Tomado de Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, Academic Press., por Mordway, R. T., Porter, L.W. (1982).

Las características individuales en conjunto con las características, las experiencias organizacionales y el nivel de desempeño forjan la respuesta afectiva hacia el trabajo. La respuesta afectiva del individuo al trabajo acompañado de la influencia no relacionada al trabajo de permanencia o renuncia determina la intención de permanecer o renunciar al trabajo, con lo cual da paso a la búsqueda de alternativas de trabajo guiado por las alternativas de trabajo.

Para Littlewood (2014) un bajo nivel de desempeño del trabajador produce actitudes negativas como la frustración y ansiedad; todo lo contrario cuando el desempeño es de alto nivel.

d) Modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson

De acuerdo a Tamayo (2016) el modelo manifiesta que la “cúspide de catástrofe” se origina por una tensión laboral, que puede conllevar a una situación de estrés al trabajador de tal manera que se sienta insatisfecho y este hecho se manifieste a través de poco compromiso y la zona de satisfacción denominada “zona estéril y superficie de control” para seguir por el “plano de bifurcación” que es donde se cuestiona el abandonar o permanecer en la organización.

Factores de la rotación de personal

Andrade (2010) sostiene que los factores que afectan la rotación de laborar se pueden agrupar en tres: de carácter general, carácter empresarial y carácter personal. Centrándonos en el carácter personal, la satisfacción laboral como el causante de la rotación de personal y que implica situaciones personales, salario, situación organizacional y ambiental. La satisfacción laboral entendida como el nivel de bienestar que se genera con motivo de su trabajo.

Marco Conceptual de las Variables existentes o en estudio

a) Índice de rotación de personal

De acuerdo con Sander (2012) es un dato que sirve para saber la cantidad de personas que están dejando de laborar en un periodo de tiempo y es un indicador del reclutamiento de personal y el plan de selección que debe seguir. Generalmente se calcula por cada grupo de personal o todo el personal. Se obtiene dividiendo el número de personal. Se calcula dividiendo el número de bajas ocurridas durante un periodo determinado (dato que puede ser desagregado) entre el número total del personal que trabaja al inicio del periodo determinado.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de bajas}}{\text{Promedio de personal}}$$

Otra visión calcula como la diferencia entre altas y bajas en un año y dividirla entre el total del personal.

b) Capacitación

De acuerdo con Padilla & Juárez (2006) la capacitación es uno de los componentes principales de la empresa, resultado de decisiones costo-beneficio que se toman por el empleado y el empleador. La capacitación es un complemento del entrenamiento y educación formal que buscan mejorar el uso de tecnologías del producto, habilidades y conocimiento.

c) Insatisfacción laboral

Según Cabeleiro (2010) es producto de un balance entre cómo se acomodan las características del trabajo a las expectativas, necesidades y valores que tenga la persona. Los factores que influyen en la insatisfacción laboral son:

- El salario ya sea por ser insuficiente o discriminador.
- Falta de responsabilidad e iniciativa.
- Mala relación laboral.
- Trabajos de poco contenido
- Realización de tareas bajo la presión del tiempo.
- Horario laboral que impida incluir su vida personal.
- Ausencia de participación en el trabajo.

Para prevenir la insatisfacción se debe buscar nuevos modelos de planificación de tareas entre otras cosas.

d) Desarrollo

De acuerdo a Obregón et al. (2008) es el proceso que se da de manera continua y simultánea a la capacitación que tiene como objetivo alcanzar varias habilidades y destrezas, así como valores en los trabajadores que les permitirá desarrollarse en su trabajo con un perfil amplio.

e) Productividad

Nemur (2016) se define como el arte que es capaz de generar o realizar mejoras en el bien y servicio y en materia económica es la medición promedio de la eficiencia de la producción.

f) Eficiencia

Según Cegarra (2012) la eficiencia es determinada al establecer la relación entre los recursos suministrados y los resultados en un periodo dado.

g) Satisfacción laboral

De acuerdo con Jiménez & Bueno (2003) es la valoración que una persona realiza en su organización sobre su situación; es decir, valorar lo que obtiene por el desempeño en su labor.

h) Adecuación al trabajo

La adecuación al trabajo se divide en tres acciones: el ajuste de motivaciones y habilidades, el empowerment y el reconocimiento formal o informal. Los conceptos hacen muchas referencias en lo que se refiere a la aplicación del "P" (de los 4P's) como producto, o sea, el trabajo ejecutado por los empleados (Peris y Sánchez, 2000). Además, Rafiq y Ahmed (2000) sugieren una mayor actuación de los sectores de recursos humanos en las cuestiones ligadas al trabajo. Una de las preocupaciones debe ser la adaptación del empleado al trabajo. Como fue citado anteriormente, el empleado debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades. Sin duda es un desafío para el sector de recursos humanos, directamente responsable por esta actividad, pero de gran relevancia para el éxito de la organización.

Es evidente que hay puestos de trabajo poco deseados para cualquier empleado. Para estas situaciones es necesario que él consiga percibir oportunidad de cambio en el futuro. El empowerment puede ser relacionado con libertad, responsabilidad y confianza. Muchos autores (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Bateson, 1995) demuestran la importancia de este componente, principalmente en las organizaciones de servicio, donde el empleado tiene que tomar una decisión inmediata, o bien dejar al cliente esperando por una respuesta.

CAPÍTULO 4
DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1 Alternativas de solución

4.1.1. Modelo de capacitación de 4 etapas (Modelo Chiavenato)

Según Chiavenato (2009a), el proceso de capacitación, es cíclico y continuo, conformada por cuatro etapas:

- Diagnóstico
- Diseño
- Implementación
- Evaluación

a) Etapa 1: Diagnóstico de necesidades

Esta primera etapa consiste en realizar una descripción detallada de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

Las necesidades no siempre son claras y deben ser identificadas por auditorías internas o investigaciones propias de las organizaciones. También, pueden ser por carencias en la preparación profesional de las personas

La necesidad de capacitación se desarrolla para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia, y productividad en el trabajo, enfocada en las necesidades y carencia de los colaboradores de la organización. La capacitación se realiza de forma continua, constante e ininterrumpida, inclusive se realiza cuando las personas presentan un buen desempeño laboral para incentivar mejoras de habilidades y las competencias.

Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

Existen muchos métodos para determinar las habilidades y competencias para establecer estrategias de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos, los puntos débiles en el desempeño laboral, etc. El segundo método la realimentación directa de las personas a partir de la prioridad de las necesidades que se requiere, las personas expresan con palabras de las habilidades, capacidades y competencias que requiere. El tercer método, se utiliza para determinar las necesidades de capacitación de la organización a futuro. La necesidad de capacitación se puede dar de cuatro niveles de análisis de competencias y destreza: (Ver Figura 10)

1. El análisis organizacional: el diagnóstico de toda la organización, para comprobar los aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que se relacionaran al programa de capacitación.
2. El análisis de los recursos humanos: para determinar los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias para las personas de la organización.
3. Análisis estructural de puestos: para conocer las habilidades, las destrezas, y competencias que puedan desarrollar los trabajadores.
4. El análisis de la capacitación: se utilizara la evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

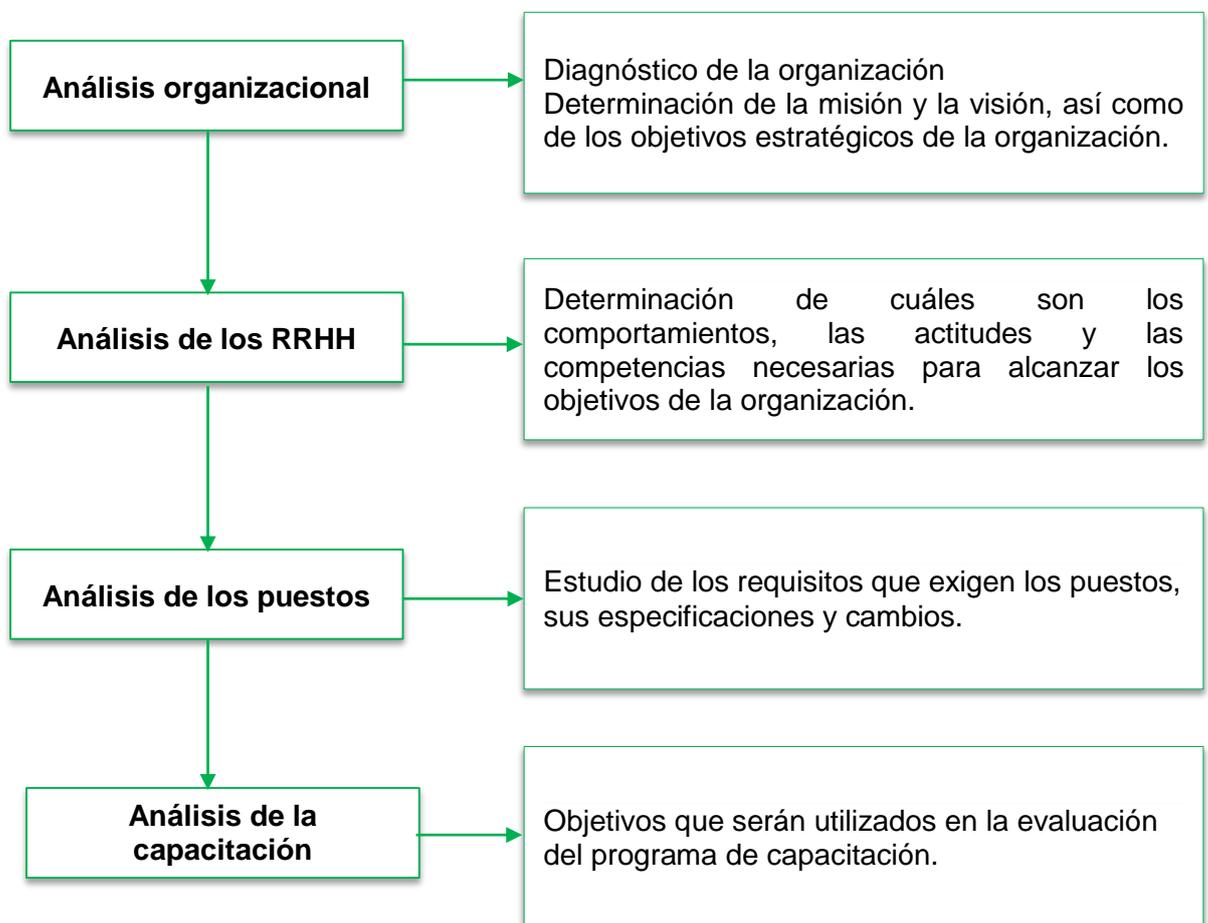


Figura 10. Los pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación.
Tomado de Gestión del Talento Humano por Chiavenato (2009a).

Actividades:

- Aplicar una encuesta a los colaboradores del área de operaciones para identificar las necesidades de capacitación.
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso actual de capacitación.

b) Etapa 2: El diseño

Esta segunda etapa consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas, también se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo en específico. Para ello, se debe de contar con un programa de capacitación, que contenga ciertos elementos: como se capacitará, quien capacitará, en qué lugar, etc., en la Figura 11, se observa un esquema de los elementos que debe contener un programa de capacitación.

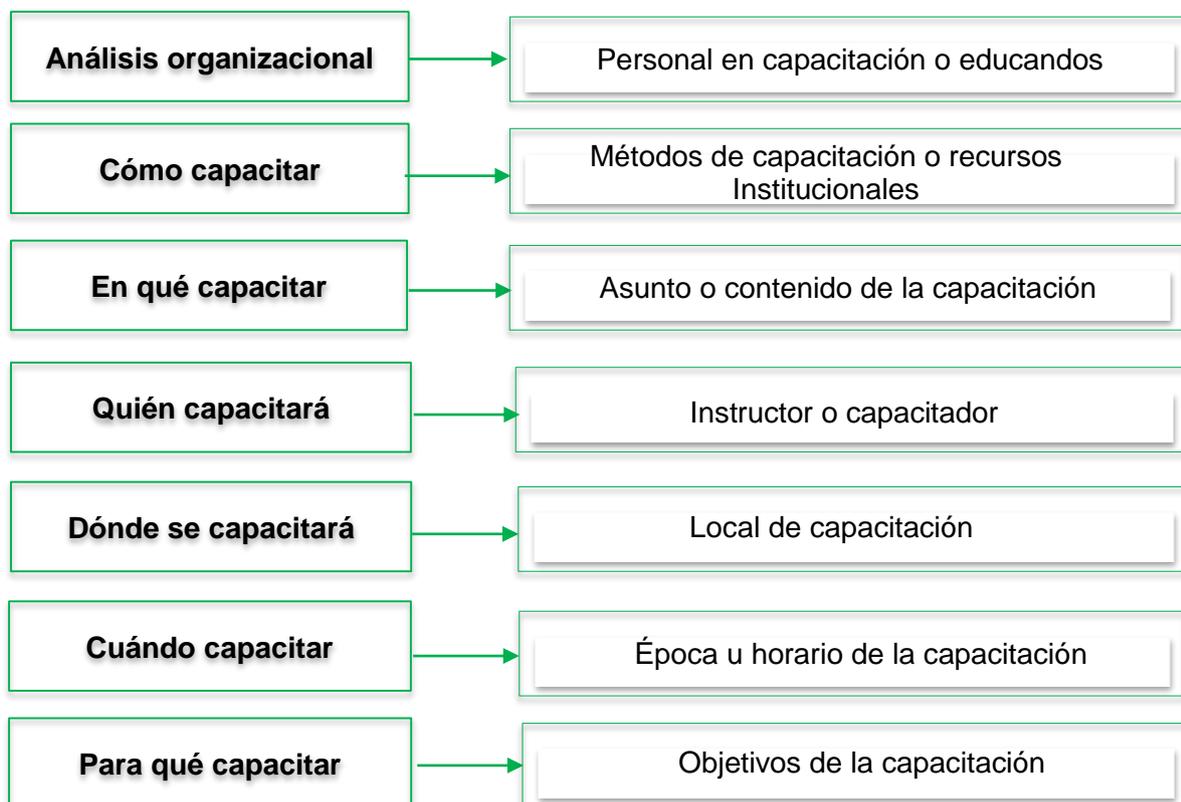


Figura 11. La programación de la capacitación. Tomado de Gestión del Talento Humano por Chiavenato (2009a).

Actividades:

- Identificar los recursos humanos necesarios (instructores o capacitadores) para la realización del programa de capacitación.

- Identificar los recursos materiales (infraestructura, mobiliario, etc.) para la realización del programa de capacitación.
- Identificar los cursos de capacitación que se realizan en la parte administrativa para poder aplicarlos al programa de capacitación de los colaboradores del área de operaciones de acuerdo al perfil de cada puesto.
- Establecer un cronograma anual para el programa de capacitación.
- Establecer los cursos según la modalidad de capacitación (presencial o virtual).
- Establecer el presupuesto necesario para la implementación del programa de capacitación.

c) Etapa 3: La implementación

Esta tercera etapa consiste en ejecutar y dirigir el programa de capacitación. El programa de capacitación debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización, y estas deben brindar oportunidades y espacio para que las personas desarrollen nuevas competencias y conocimientos con una sofisticada tecnología para la capacitación.

Actividades:

- Ejecutar el programa de capacitación de acuerdo al presupuesto y cronograma propuesto y aprobado.
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso de capacitación luego de la implementación del plan de capacitación.

d) Etapa 4: La evaluación

Esta cuarta etapa consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. En esta última etapa, es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos, es decir, evaluar y conocer la eficacia de la implementación del programa de capacitación si es que realmente se logró satisfacer las necesidades de la organización, las personas, y los clientes. Para ello, se consideran los siguientes indicadores para evaluar la capacitación:

- Costo: el monto invertido en el programa de capacitación
- Calidad: la satisfacción de las expectativas de la organización
- Rapidez: el tiempo de realización y los ajustes de los problemas.
- Resultados: la viabilidad y que tan óptimo se ha generado el programa de capacitación.

Actividades:

- Desarrollar mediciones en base a los indicadores propuestos para evaluar el plan de capacitación.
- Realizar periódicamente la evaluación del plan de capacitación implementado.

En la Tabla 9, se observa un resumen en qué consisten las 4 etapas de la metodología seleccionada para la implementación de plan de capacitación.

Tabla 9

El proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implementación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño 	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> — Gerente de línea — Asesoría de recursos humanos — Por ambos — Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Fuente: Tomado de Gestión del Talento Humano por Chiavenato (2009a).

Esta metodología de 4 etapas de Chiavenato, cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de modelos de capacitación (Diagnóstico, Diseño, Implementación y Evaluación). Sin embargo, a pesar que tiene elementos del Modelo SERVIR, no tiene un marco normativo que avale su diseño, implementación y evaluación; ya que esta permitiría hacer mejoras a los lineamientos generales del Plan de Capacitación, así como celebrar a futuro convenios de capacitación con instituciones públicas y/o privadas, nacionales o extranjeras, además de poder ser financiadas a través de su inclusión en el presupuesto anual de cada institución.

4.1.2. Modelo de capacitación SERVIR

Este modelo de capacitación, se sustenta bajo el D.S. N° 009-2010-PCM que aprobó el reglamento del D.L. N° 1025, donde se aprobó las normas de capacitación y rendimiento para el sector público, y se establece que para su planificación y elaboración por parte de cada entidad pública se realice mediante un Plan de Desarrollo de Personas (PDP). Luego, SERVIR elaboró una Guía Metodológica para la Elaboración del Plan de Desarrollo de las personas (PDP) actualizado. Esta guía señala que para la elaboración del plan se debe identificar las siguientes etapas:

Etapas 1. Elaboración

Esta etapa se ejecuta entre enero y diciembre del siguiente año fiscal, culminando a más tardar el primer semestre del año anterior al inicio del periodo en que se ejecutara. Esta etapa finaliza con la aprobación del PDP actualizado por el titular de la entidad. Esta etapa comprende los siguientes aspectos:

- **Aspectos generales**

Se debe identificar los objetivos de capacitación y evaluación, vinculados con aquellos contenidos en el PDP, e instrumentos de gestión vigentes en la entidad y otros que correspondan, como planes de capacitación y evaluaciones anteriores, etc.

- **Evaluación:** la evaluación está comprendida en puntos, los cuales se detallan a continuación:

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: aquí se debe identificar las principales brechas de necesidades de capacitación, como resultado de la evaluación de competencias u otras evaluaciones. Estas brechas son de insumo principal para la identificación de acciones de capacitación.
- Definición del método de evaluación de competencias y/o logros de metas a ser utilizados, y que debe ser aplicado durante el año, considerando que la implementación tiene que ser progresiva y que se inicia con la medición de competencias en lo que se refiere a conocimientos, conforme a lo establecido en la Directiva de SERVIR. Las entidades que ya aplican otro tipo de evaluación pueden mantenerlo.

- **Capacitación**

Aquí se debe identificar las acciones anuales de capacitación, sus objetivos, personas involucradas y cronograma de trabajo, en concordancia con el marco establecido en el PDP.

- Entre los objetivos se puede entender por aquellos que se pretenden alcanzar en un año y que deben estar vinculados a los objetivos de capacitación.
- Métodos de evaluación por competencias más utilizados:
Los formatos de identificación de necesidades de capacitación, y/o
Las evaluaciones de desempeño, y/o
Las pruebas de conocimientos.

Nivel de capacitación

Existen 3 niveles de capacitación que son detallados a continuación:

Nivel 1. Orientación

Tiene por objeto facilitar la integración de un colaborador a un puesto de trabajo en el corto plazo. Responde a las brechas o necesidades de capacitación identificadas durante el proceso de selección. Se da principalmente en los siguientes casos:

- Personas al servicio del Estado que ingresan a un puesto de trabajo.
- Desplazamiento conforme a la normativa sobre la materia.
- Otras que estén vinculadas a la integración en el puesto de trabajo.

Nivel 2. Preventivo y correctivo

Se orienta a la adecuación a los cambios y al cierre de brechas identificadas para el establecimiento de acciones de capacitación en el corto y mediano plazo. Comprende entre otros:

- El entrenamiento en la aplicación de nuevos procesos y tecnologías que requieran el desarrollo de capacidades.
- El entrenamiento en el desarrollo de los procesos existentes en la entidad.

Nivel 3. Desarrollo

Está orientado al desarrollo de acciones de especialización y/o profundización de las competencias en el largo plazo. Procede también en los casos en los que los resultados demuestran que las personas al servicio del Estado cuentan con las competencias necesarias y suficientes para el adecuado desarrollo de su puesto. Este nivel de capacitación está orientado a atender las demandas de los programas de línea de carrera y sucesión.

Etapa 2. Presentación

Luego de ser analizado y pueda contar con la aprobación presupuestal, es presentado a SERVIR para conocimiento, durante los primeros treinta días calendario del año en el que se ejecutará.

Etapa 3. Ejecución

Es la implementación de las acciones de capacitación programadas. Como parte de la ejecución se deberá considerar, según corresponda, acciones complementarias de capacitación. Adicional a ello se debe realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución verificando las metas establecidas en el PDP anualizado

Cabe anotar que esta “metodología” SERVIR está sustentada en el Decreto Legislativo N° 1025, donde se aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el sector público, y su respectivo reglamento (D.S. N° 009-2010-PCM), donde las entidades públicas deben implementar un Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado (PDP). Este documento debe estar en correspondencia con algunos instrumentos de gestión como el Plan Operativo Institucional, así como el presupuesto de la entidad.

Además, este PDP debe presentarse a SERVIR anualmente, detallando el planeamiento de la implementación de acciones para el desarrollo de las personas. Asimismo, en la medida de sus posibilidades presupuestales SERVIR atenderá solicitudes de capacitación como programas de formación profesional acreditados, certificados o reconocidos.

4.2 Evaluación de alternativas de solución

Las alternativas se evalúan mediante el flujo de costos por lo cual, por cada una de ellas se presentan: Tabla de costos en recursos humanos, tabla de mobiliarios, costo de rotación laboral y finalmente la tabla de flujo de caja.

a) Alternativa Chiavenato

Recursos Humanos

Tabla 10

Costos de Capacitación de Recursos Humanos

Curso Presencial	Costo por hora (s/)	Número de horas a la semana	Número de horas al mes	Frecuencia al año	Costo anual (s/)
MS Excel	50	3	16	4	3200
MS Word	50	3	16	4	3200
MS Project	50	3	16	4	3200
MS Access	50	3	16	4	3200
Liderazgo	50	3	6	2	600
Comunicación efectiva	50	3	6	2	600
Trabajo en equipo	50	3	6	2	600
Motivación	50	3	6	2	600
Marketing personal	50	3	6	2	600
Redacción	50	3	6	2	600
Sub Total					16.400
Curso Virtual	Costo Manual (s/)	Costo personal (s/)	Frecuencia al año	Costo anual (s/)	
MS Excel	35	50	4	340	
MS Word	35	50	4	340	
MS Project	35	50	4	340	
MS Access	35	50	4	340	
Sub Total				1360	
Total Recursos Humanos					17760

Fuente: Elaboración propia

Mobiliario

Tabla 11

Costo Mobiliario

Mobiliario	Descripción	Costo (s/)	Unidades	Costo Anual (s/)
Laptop	Precio promedio de laptop en el mercado	2100	25	52500
Software	Licencia de Office			290
Total Mobiliario				52790

Fuente: Elaboración propia

Costo de Rotación de Personal

Tabla 12

Costo de Rotación de personal

Cargo	Descripción	Tiempo (días)	Sueldo (S/.)	Rotación promedio al mes	Costo al mes (S/.)	Costo anual (S/.)
Jefe de Gestión Humana	Entrevista, coordinación con siguientes entrevistas y legajo documental.	0,2	9000	15	937,5	11250
Jefe de área	Se encarga de realizar la capacitación dirigida a la inducción.	1,5	10000	15	500	6000
Analista de GH	se encarga del proceso de liquidación de trabajador que se retira.	0,5	4000	15	1000	12000
Total de Recursos Humanos					2437,5	29250

	Frecuencia al año	Costo por colaborador	Rotación promedio al mes	Costo anual
Uniformes				
Camisa / Blusa	2	160	15	2400
Chaleco de seguridad	1	25	15	375
Botas de seguridad	1	50	15	750
Casco de seguridad	1	20	15	300
Casaca negra	1	100	15	1500
Casaca azul	1	120	15	1800
Bloqueador	1	50	15	750
Kit de bienvenida	1	30	15	450
Fotocheck	1	15	15	225
Pantalones jeans	1	90	15	1350
Total de Uniformes				9900
Total de Recurso Humanos				29250
Total de Uniformes				9900
Costo de Rotación Total				39150

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Caja

Tabla 13

Flujo de Caja

Años	Año 0	Año 1
Ingresos	19575	27405
Egresos	70550	18050
Flujo		9355
Tasa cese		0,4
Tasa promedio de baja de rotación laboral		0,5

Fuente: Elaboración propia

Con el cálculo de los tres costos: RRHH (s/17,760.00), mobiliario (s/ 52,790) y rotación de personal (s/39,150.00) se procede a realizar un flujo de costo beneficio, sin antes calcular la tasa de crecimiento de cese. Para ello, se obtiene los datos de cese del año 2016 y 2017 y se calcula un promedio para cada año. Para el año 2016 el promedio de cese fue de 10 ceses, para el año 2017 el promedio de cese fue de 14. Por lo tanto, la tasa de crecimiento de cese es de 0.4. Se espera que la tasa promedio de baja de rotación laboral sea como mínimo 0.5.

Se realizó la valoración ingreso-egreso. El ingreso (costo incurrido por rotación de personal que se ahorra la empresa una vez ejecutado el plan) en el año 0 fue calculado por el costo de rotación de personal y la tasa de rotación laboral mínima esperable, el cual asciende para el Año 01 a $19,575 \cdot (1+0.4) = s/.27,405$.

El egreso (inversión que se realiza para la capacitación del personal [Mobiliario + costo de RRHH]) en el Año 0 fue de s/.70,550 , el cual para el año 1 disminuye a s/.18,050 (porque ya no se incurre en la compra de la laptop no se considera el costo de s/ 52,500 soles). Finalmente, el flujo de caja con la alternativa Chiavenato es de s/ 9.355 soles.

b) Alternativa SERVIR

Recursos Humanos

Tabla 14

Costos de Capacitación de Recursos Humanos

Cursos Generales	Costo por hora (s/)	Número de horas a la semana	Número de horas al mes	Frecuencia al año	Costo anual (s/)
MS Excel	35	4	16	4	2240
MS Word	35	4	16	4	2240
MS Project	35	4	16	4	2240
MS Access	35	4	16	4	2240
Liderazgo	35	3	6	2	420
Comunicación efectiva	35	3	6	2	420
Trabajo en equipo	35	3	6	2	420
Motivación	35	3	6	2	420
Marketing personal	35	3	6	2	420
Redacción	35	3	6	2	420
Subtotal					11480
Cursos Especializados	Costo por hora (s/)	Número de horas a la semana	Número de horas al mes	Frecuencia al año	Costo anual (s/)
Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao	30	3	12	1	360
Manual de seguridad integral del Metro de Lima	30	3	12	1	360
Mantenimiento e inspecciones planeadas	30	3	12	1	360
Procedimiento de actuación en caso de incendio	30	3	12	1	360
Procedimiento de primeros auxilios	30	3	12	1	360
Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes	30	3	12	1	360
Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente	30	3	12	1	360
Procedimiento de panorama de riesgos	30	3	12	1	360
Procedimiento para el uso de equipos de protección personal	30	3	12	1	360
Procedimiento para el manejo de electricidad	30	3	12	1	360
Procedimiento para la gestión y manejo de residuos	30	3	12	1	360

Procedimiento para realizar simulacros	30	3	12	1	360
Subtotal					4320
Total Recursos Humanos					15800

Fuente: Elaboración propia

Mobiliario

Tabla 15

Costos de Mobiliario y Costo total

Mobiliario	Descripción	Costo (s)	Unidades	Costo Anual (s)
Laptop	Precio promedio de laptop en el mercado	2100	25	52500
Software	Licencia de Office			290
Total Mobiliario				52790

Fuente: Elaboración propia

Costo de Rotación de Personal

Tabla 16

Costos por Rotación de Personal

Cargo	Descripción	Tiempo (días)	Sueldo (S/.)	Rotación promedio al mes	Costo al mes (S/.)	Costo anual (S/.)
Jefe de Gestión Humana	Entrevista, coordinación con siguientes entrevistas y legajo documental.	0,2	9000	15	937,5	11250
Jefe de área	Se encarga de realizar la capacitación dirigida a la inducción	1,5	10000	15	500	6000
Analista de GH	Se encarga del proceso de liquidación de trabajador que se retira.	0,5	4000	15	1000	12000
Total Recursos Humanos					2437,5	29250

Uniformes	Frecuencia al año	Costo por colaborador	Rotación promedio al mes	Costo anual
Camisa / Blusa	2	160	15	2400
Chaleco de seguridad	1	25	15	375
Botas de seguridad	1	50	15	750
Casco de seguridad	1	20	15	300
Casaca negra	1	100	15	1500
Casaca azul	1	120	15	1800
Bloqueador	1	50	15	750
Kit de bienvenida	1	30	15	450
Fotocheck	1	15	15	225
Pantalones jeans	1	90	15	1350
Total de Uniformes				9900

Total de Recurso Humanos	29250
Total de Uniformes	9900
Costo de Rotación Total	39,150

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja

Tabla 17

Flujo de caja

Años	Año 0	Año 1
Ingresos	19575	27405
Egresos	68590	16090
Flujo		11315
Tasa cese		0,4
Tasa promedio de baja de rotación laboral		0,5

Fuente: Elaboración propia

Se utiliza la misma tasa de crecimiento de cese 0.4 obtenida de la evaluación del año 2016 y 2017 y la tasa promedio de baja de rotación laboral, la cual se espera que sea como mínimo 0.5.

Se realizó la valoración ingreso-egreso. El ingreso (ahorro de la rotación de personal) en el año 0 fue de s/.19,575, el cual para el año 1 asciende a $19,575 \times (1+0.4) = s/27,405$. El en el año 0 el egreso (implementación del plan) fue de s/68,590, el cual para el año 1 disminuye a s/16,090 (ya no se incurre en la compra de la laptop no se considera el costo de s/ 52,500 soles). Finalmente, el flujo con la alternativa SERVIR es de s/ 11,315 soles.

4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida

La presente investigación ha tenido la finalidad de elaborar una propuesta de solución basada en dos alternativas: el modelo de capacitación de 4 etapas formulada por Chiavenato y el modelo de capacitación SERVIR. En ese sentido, se ha detectado que el área de operaciones es donde se produce la mayor cantidad de fluctuación de personal, y las causas son diversas como una política salarial inadecuada, la falta de oportunidades para crecer profesionalmente, un flujo de comunicaciones inadecuado entre los distintos nivel de cargo, pero principalmente la falta de capacitación (talleres,

cursos internos, etc.), para el perfeccionamiento de las habilidades de los colaboradores en sus áreas de trabajo.

Se proponen dos alternativas que a través del flujo de caja se evalúan a continuación

Tabla 18

Flujo de caja por alternativas

Servir			Chiavenato		
Años	Año 0	Año 1	Años	Año 0	Año 1
Ingresos	19575	27405	Ingresos	19575	27405
Egresos	68590	16090	Egresos	70550	18050
Flujo		11.315	Flujo		9.355

Ratio B/C	1,70	Ratio B/C	1,52
------------------	------	------------------	------

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja nos permite tomar la decisión por la alternativa de SERVIR. Se obtiene en SERVIR un flujo de retorno mayor que asciende a s/11,315 soles, mayor al que se obtiene con Chiavenato de s/.9,355 soles. Adicional, a primera vista se puede observar la diferencia entre los ingresos y egresos de ambas alternativas, se calcula el ratio beneficio/costo para cada alternativa y se observa que la alternativa SERVIR, obtiene un ratio más alto que la alternativa Chiavenato. Ambas alternativas superan el valor de 1, lo cual indica que los beneficios de implementar el plan de capacitación son óptimos para disminuir la rotación de colaboradores.

En cuanto a las ventajas de su implementación, esta se sustenta principalmente en el marco normativo que existe como el Decreto Legislativo N° 1025, donde se aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el sector público, y su respectivo reglamento (D.S. N° 009-2010-PCM), donde las entidades públicas deben implementar un Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado (PDP). Este documento debe estar en correspondencia con algunos instrumentos de gestión como el Plan Operativo Institucional, así como el presupuesto de la entidad.

Además, este PDP debe presentarse a SERVIR anualmente, detallando el planeamiento de la implementación de acciones para el desarrollo de las personas. Asimismo, en la medida de sus posibilidades presupuestales SERVIR atenderá

solicitudes de capacitación como programas de formación profesional acreditados, certificados o reconocidos.

Finalmente, el modelo SERVIR permitiría hacer mejoras a los lineamientos generales del Plan de Capacitación, así como celebrar convenios de capacitación con instituciones públicas y/o privadas, nacionales o extranjeras, además de poder ser financiadas a través de su inclusión en el presupuesto anual de cada institución.

CAPÍTULO 5
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1. Propuesta de Plan de Capacitación según el Modelo SERVIR

5.1.1. Introducción

La formación y capacitación es un proceso educativo, que permite a los trabajadores enriquecer, adquirir, actualizar o perfeccionar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral. La capacitación es muy importante para el trabajador debido que permite modernizar y dinamizar la administración y la gestión de una institución.

Una capacitación puede considerarse para entidad pública como privada. Hoy en día las organizaciones desarrollan planes estratégicos basados en su mayor capital que son los recursos humanos, y esto se debe a que el fortalecimiento y motivación del RR.HH., generará un mayor impacto en la productividad.

Esta propuesta de capacitación, está en base al Modelo SERVIR, denominado Plan de Desarrollo de Personas Anualizado (PDP Anualizado), el cual cuenta con 3 etapas. Sin embargo para la presente investigación se profundizara solamente en la etapa 1 que es “La Elaboración”, que a su vez cuenta con 03 sub etapas que son los aspectos generales, evaluación y capacitación tal como lo podemos observar en la siguiente figura (Figura N° 12) en donde se describirá los objetivos de la propuesta de capacitación en base al Modelo SERVIR, también incluirá el ámbito o alcance que tendrá esta propuesta. En cuando a las etapas 2 y 3 se describirán solo los aspectos generales y los pasos pero no se realizara un desarrollo de estos debido a que se trata de una propuesta que busca elaborar un plan de capacitación para disminuir la rotación de colaboradores.



Figura N° 12. Pasos para la gestión del PDP Anualizado

Fuente: Guía Metodológica SERVIR

El Modelo SERVIR, está basado en 3 etapas:

- Etapa 1: Elaboración
 - Etapa 2: Presentación
 - Etapa 3: Ejecución
-
- a) Etapa 1: Elaboración: Consiste en detallar las pautas del Plan de Capacitación en base a tres sub etapas: Aspectos generales, evaluación y capacitación.
 - b) Etapa 2: La presentación: Luego de aprobado el Plan de Capacitación por las autoridades competentes de la Línea 1 de Metro de Lima será presentado a SERVIR para su conocimiento.
 - c) Etapa 3: Ejecución: Es la ejecución de Plan de Capacitación aprobado y presentado a SERVIR, de acuerdo a las cronograma propuesto. En esta etapa se debe considerar el seguimiento y evaluación de la ejecución.

5.1.2. Etapa 1: Elaboración

La etapa de presentación consiste en 3 sub etapas:

- Sub etapa 1: Aspectos generales
- Sub etapa 2: Evaluación
- Sub etapa 3: Capacitación

5.1.2.1. Sub etapa 1: Aspectos generales

En esta sub etapa se debe describir los objetivos de la propuesta de capacitación en base al Modelo SERVIR, también incluirá el ámbito o alcance que tendrá esta propuesta, así como un grupo de políticas y estrategias de implementación que deberán contemplarse para ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros del Área de Operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima, tendrá los siguientes objetivos:

Objetivo general

La finalidad de esta propuesta es contar con un instrumento metodológico que permita la ejecución de actividades de capacitación para reducir las brechas detectadas a través de la evaluación del desempeño y la alta rotación de personal, así como fortalecer las competencias del perfil del trabajador.

Objetivo específico

- a) Contar con personal que tenga formación y capacitación técnica y profesional alineada al perfil de su puesto y a los objetivos de la organización.
- b) Permitir el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los trabajadores, con la finalidad de potenciar con eficacia y eficiencia el desempeño del personal en beneficio de la organización.
- c) Promover la eficiencia y la productividad del personal en los diferentes procesos de la organización.
- d) Promover el desarrollo de competencias, que permitan elevar la autoestima y el nivel de compromiso en los trabajadores.

Ámbito o alcance

La propuesta del Plan de Capacitación y Desarrollo será para todo el personal del área de operaciones del proyecto Línea 1 del Metro de Lima.

Políticas

- a) Institucionalizar la implementación del proceso de capacitación para el personal del área de operaciones, indistintamente del proyecto que se ejecute.
- b) Los eventos de capacitación (cursos, talleres, seminarios, conferencias, pasantías, etc.) se realizarán con instructores externos como internos. En el caso de los instructores externos se considerará a las universidades, centros e instituciones públicas como privadas.
- c) Es responsabilidad de quien se va a capacitar:
 - Asistir y aprobar todos los programas de formación o eventos de capacitación.
 - Presentar copia del certificado o diploma que acredite su participación o aprobación del evento.
 - Poner en práctica los conocimientos aprendidos en los procesos de formación y capacitación.

Estrategias y mecanismos de implementación

a) Difusión y ejecución

El Plan será difundido y ejecutado por la Dirección o Área de Recursos Humanos. También, estará a cargo del seguimiento, control, evaluación y mejoramiento del plan.

b) Duración

Este plan estará diseñado para ser ejecutado anualmente. La programación de los eventos de capacitación será cumplida estrictamente de acuerdo a un cronograma. Esto permitirá que el personal afiance sus conocimientos teóricos y prácticos en el área de operaciones del proyecto Línea 1 del Metro de Lima.

c) Cooperación interinstitucional

Se considerará realizar alianzas con las principales instituciones educativas del país, además de contar con personal de capacitación y personal de la ACADEMIA de Graña y Montero, de forma tal que se garantice el aprendizaje y puesta en práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos durante los cursos de capacitación.

d) Meta

- Capacitar al 100% al personal directivo y operativo del área de operaciones del proyecto Línea 1 del Metro de Lima.
- Reducir al 50% la rotación de personal anualmente.

5.1.2.2. Sub etapa 2: Evaluación

Esta sub etapa consiste de dos actividades: El diagnóstico de necesidades de capacitación y la definición del método de evaluación de competencias y/o logros de metas.

a) Diagnóstico de necesidades

Actualmente, el área de operaciones cuenta con un sub área de capacitación; sin embargo, el personal encargado de este proceso no cuenta con un programa de capacitaciones por lo cual el proceso no es 100% efectivo, el proceso de capacitación actual se enfoca en mayor medida en la inducción del personal nuevo pero en menor medida en la capacitación constante de los actuales trabajadores. Por lo tanto, el proceso de capacitación actual presenta deficiencias que podrían ser mejoradas considerablemente con la propuesta del presente proyecto de investigación.

A continuación se presenta el flujograma actual del proceso de capacitación del área de operaciones donde se verifica como se ejecuta el proceso de capacitación al personal de la Línea 1 (inducción) (Ver Figura 12):

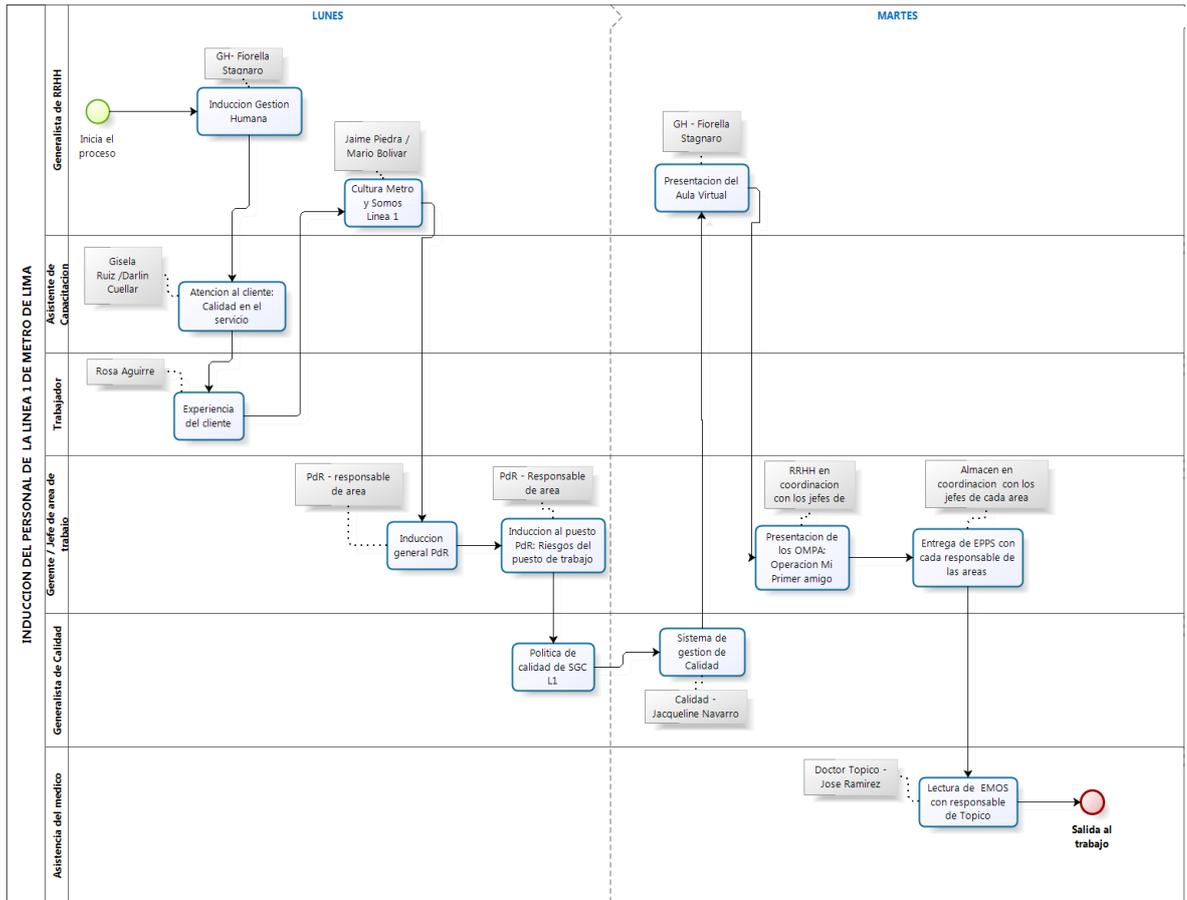


Figura 13. Flujograma de la capacitación actual en la Línea 1 de Metro de Lima.
Fuente: Elaboración propia.

La inducción al puesto de trabajo actual es responsabilidad del jefe inmediato del área asignado que conlleva una serie de actividades, con el objetivo de brindar la descripción detallada de la responsabilidad al nuevo integrante. A continuación se presenta las actividades realizadas en el proceso de inducción:

- Presentación de los jefes inmediato
- Reconocimiento de las instalaciones de la empresa
- Presentación de los compañeros de trabajo
- Adecuación del puesto de trabajo (Organigrama del área de trabajo).
- Descripción de las funciones del puesto de trabajo (Perfil del puesto).
- Procedimiento de trabajo (Instructivos / formatos)
- Riesgos del puesto de trabajo
- Normas de convivencia

Como se puede notar, es un proceso de formación y adaptación del personal nuevo que se desarrollan solo en 2 días, pero no es un proceso de capacitación constante

ni suficiente, por lo cual es una gran necesidad por satisfacer en la Línea 1 del Metro de Lima.

Además, para la identificación de las necesidades de formación y capacitación se aplicó una encuesta los colaboradores del área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima y una revisión documental del área de recursos humanos.

La encuesta estuvo estructurada en tres partes (Ver Anexo), la primera parte estuvo conformada por las características generales, la segunda parte por la percepción sobre capacitación y desarrollo, y la tercera parte por la percepción sobre rotación de personal. A continuación se presentan los resultados de la encuesta a los colaboradores:

a.1) Características generales:

Tabla 19

Características generales de los colaboradores del área de operaciones de la empresa de la línea 1 del metro de Lima durante el 2018

Características Generales	$\bar{X} \pm DS$	
	N	%
Edad	29.2 ± 5.7	
≤ 25 años	31	28.7
> 25 años	77	71.3
Sexo		
Masculino	67	62.0
Femenino	41	38.0
Nivel de estudios		
Técnico	30	27.8
Superior	78	72.2
Estado Civil		
Soltero	87	80.6
Casado	18	16.7
Conviviente	3	2.8
Tiempo laboral		
≤ 1 año	70	64.8
> 1 año	38	35.2
Total	108	100.0

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 19, del total de colaboradores encuestados la edad promedio fue de 29.2 años, siendo el 71.3% mayores a 25 años de edad. En el género, el 62.0% fueron de sexo masculino y el 38.0% femenino. El 80.6% eran solteros, el 16.7% casados y el 2.8% convivientes. Respecto al nivel de estudio el 72.2% tienen un nivel superior, siendo el 64.8% con un tiempo laboral menor e igual a 1 año.

a.2) Percepción sobre capacitación:

A continuación se presentan los resultados de la percepción de los colaboradores sobre capacitación (Tabla 20 hasta Tabla 23):

Tabla 20

Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre el mejoramiento de competencias

Mejoramiento de competencias	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Capacitaciones internas	26	24.1	41	38.0	16	14.8	19	17.6	6	5.6
Capacitaciones externa	22	20.4	42	38.9	15	13.9	25	23.1	4	3.7
Aumento de conocimiento	26	24.1	45	41.7	11	10.2	22	20.4	4	3.7
Beneficios en su desempeño laboral	10	9.3	23	21.3	18	16.7	43	39.8	14	13.0
Mejora su ascenso o aumento laboral	8	7.4	16	14.8	10	9.3	46	42.6	28	25.9

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 20, se observa que cerca del 60.0% a más, los colaboradores manifestaron su desacuerdo/muy en desacuerdo en las ítems 1, 2 y 3. Es decir, “La empresa no promueve las capacitaciones internas para el perfeccionamiento de las habilidades de los colaboradores”, “No se promueven las capacitaciones externas para los colaboradores con una periodicidad adecuada” y “No se ofrecen oportunidades para aumentar su conocimiento en forma general”. En cambio en los ítems 7 y 16 “La capacitación beneficia a su desempeño laboral” y “La capacitación puede mejorar su ascenso o aumento laboral”, poco más del 50.0% manifestaron estar desde de acuerdo/muy de acuerdo.

Tabla 21

Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre la orientación de la empresa

Orientado a la empresa	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mejora del desempeño laboral	16	14.8	20	18.5	8	7.4	47	43.5	17	15.7
Plan de carrera definido	30	28.0	37	34.6	13	12.1	22	20.6	5	4.7
Brindar información adecuada	22	20.4	35	32.4	12	11.1	32	29.6	7	6.5
Cursos para su área de trabajo	33	30.6	34	31.5	11	10.2	25	23.1	5	4.6
Realizar capacitaciones	33	30.6	36	33.3	17	15.7	20	18.5	2	1.9
Motivación	18	16.7	42	38.9	11	10.2	29	26.9	8	7.4
Temas relacionados al interés del colaborador	24	22.2	40	37.0	20	18.5	21	19.4	3	2.8
Capacitaciones para el trabajo en equipo	29	26.9	34	31.5	14	13.0	25	23.1	6	5.6

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 21, se observa que poco más del 55.0% de los colaboradores manifestaron su desacuerdo/muy en desacuerdo en los ítems 5, 6, 12, 13, 19, 20 y 21. Es decir, *“La empresa no promueve un plan de carrera definido”, “En la capacitación recibida no se le brinda información adecuada de la función y/o cargo que desempeña”, “No se ha realizado cursos de capacitación de gran importancia para su área de trabajo”, “La empresa no se preocupa por realizar capacitaciones respecto a proyectos que generen líneas de carrera”, “La capacitación que recibe no le ayuda a la motivación y el buen desempeño de su área de trabajo” y “La empresa no desarrolla temas de capacitación relacionados al interés de los colaboradores” y “La empresa no realiza capacitaciones que involucren al trabajo en equipo”*

Tabla 22

Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre la programación y organización

Programación y organización	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Plan de capacitación en todo momento	16	15.0	36	33.6	21	19.6	31	29.0	3	2.8
Libertad de elegir actividades	26	24.1	31	28.7	22	20.4	24	22.2	5	4.6
Conformidad con la capacitación	19	17.6	50	46.3	11	10.2	20	18.5	8	7.4
Flexibilidad de horario	18	16.7	35	32.4	20	18.5	32	29.6	3	2.8
Capacitación periódicamente	28	25.9	43	39.8	15	13.9	20	18.5	2	1.9

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 22, los ítems 10 y 22, los cuales son “Está de acuerdo con los programas de capacitación que implementa la empresa para atender las necesidades de los colaboradores” y “La empresa realiza la capacitación periódicamente en fechas determinadas (semanal, mensualmente)” en su mayoría son los que encuentran en desacuerdo/muy en desacuerdo superando el 60.0%, seguido del ítem 9 “Considera usted que la empresa le ofrece la libertad de elegir actividades para la capacitación”, donde el 52.8% se encuentran en desacuerdo/muy en desacuerdo.

Tabla 23

Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre el desarrollo de relaciones y comunicaciones

Desarrollo de relaciones y comunicación	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Importancia en conocer los resultados	6	5.6	18	16.7	16	14.8	40	37.0	28	25.9
Los cambios son comunicados	24	22.2	28	25.9	22	20.4	30	27.8	4	3.7
Flujo de comunicaciones adecuado	24	22.2	41	38.0	11	10.2	27	25.0	5	4.6
Retroalimentación	14	13.0	18	16.7	22	20.4	49	45.4	5	4.6

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 23, se observa que los ítems 15 y 17, los cuales son “Los cambios a realizarse en la empresa son comunicados en la capacitación” y “Existe un flujo de comunicaciones adecuado entre los distintos niveles de cargo del personal durante

la capacitación” en su mayoría son los que encuentran en desacuerdo/muy en desacuerdo superando el 50.0%.

a.3) *Percepción sobre rotación de personal:*

A continuación se presentan los resultados de la percepción de los colaboradores sobre rotación de personal (Tabla 24 hasta Tabla 28):

Tabla 24

Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre la identificación con la empresa

Identificación con la empresa	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sensación de pertenencia a la empresa	4	3.7	13	12.0	27	25.0	54	50.0	10	9.3
Significado personal	8	7.4	9	8.3	28	25.9	58	53.7	5	4.6
Sentirse parte de la familia	5	4.6	16	14.8	29	26.9	49	45.4	9	8.3
Asumir problemas de la empresa	18	16.7	42	38.9	12	11.1	27	25.0	9	8.3
Obligación moral de permanecer	14	13.0	33	30.6	25	23.1	29	26.9	7	6.5
Dejar su puesto de trabajo	13	12.0	39	36.1	30	27.8	23	21.3	3	2.8
Sentirse culpable por dejar la empresa	17	15.7	29	26.9	24	22.2	35	32.4	3	2.8
Obligación con los compañeros de trabajo	14	13.0	24	22.2	22	20.4	31	28.7	17	15.7
La empresa merece su lealtad	6	5.6	20	18.5	17	15.7	48	44.4	17	15.7
Debe mucho a la empresa para el que trabaja	26	24.1	36	33.3	16	14.8	19	17.6	11	10.2

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 24, se muestra que en más del 55.0% los colaboradores del área de operaciones se encuentran en desacuerdo/muy en desacuerdo, siendo los ítems 4 y 15. Es decir, “*Realmente siente que los problemas de la empresa para el que trabaja fueran sus propios problemas*” y “*Le debe mucho a la empresa para el que trabaja*”, seguido del ítems 11 “*Aunque tuviese ventajas de dejar la empresa no cree que sea correcto dejar su puesto de trabajo*” con el 48.1% de respuesta en desacuerdo/muy en desacuerdo.

Tabla 25

Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Disfruta hablando del trabajo que realiza	9	8.3	43	39.8	21	19.4	24	22.2	11	10.2
Pasar el resto de su vida laboral en la empresa	23	21.3	40	37.0	20	18.5	18	16.7	7	6.5
Permanece en la empresa porque lo necesita	10	9.3	51	47.2	19	17.6	24	22.2	4	3.7
Satisfacción con la retribución económica	15	13.9	33	30.6	30	27.8	28	25.9	2	1.9
Comunicación con los colaboradores y la gerencia	15	13.9	28	25.9	30	27.8	34	31.5	1	0.9

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 25, se muestra que los ítems 6 y 9. Es decir, “*Sería muy feliz pasando el resto de su vida laboral en la empresa*” y “*Actualmente permanece en esta empresa porque lo necesita y así lo desea*” en su mayoría los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo/muy en desacuerdo superando el 55.0%. Por su parte se observó en los ítems 5 y 19. Es decir, “*Disfruta hablando del trabajo que realiza con gente ajena de su entorno de la empresa*” y “*La distribución de trabajo y responsabilidad laboral que tiene la empresa es satisfactorio con la retribución económica (sueldo) que se brinde a usted*” superaban el 40.0% de desacuerdo/muy desacuerdo.

Tabla 26

Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre capacitación y bienestar laboral

Capacitación y bienestar laboral	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Adaptarse a un nuevo puesto	10	9.3	28	25.9	28	25.9	37	34.3	5	4.6
Pocas opciones de otro trabajo igual	6	5.6	37	34.3	32	29.6	31	28.7	2	1.9
Talleres de seguridad y Salud ocupacional	7	6.5	14	13.0	15	13.9	43	39.8	29	26.9
Se fomenta el trabajo en equipo	7	6.5	15	13.9	19	17.6	56	51.9	11	10.2
Mejora la necesidad de satisfacción del colaborador	25	23.1	34	31.5	19	17.6	23	21.3	7	6.5
Preocupación por el bienestar de los colaboradores	17	15.7	14	13.0	29	26.9	43	39.8	5	4.6
Plan de carrera con proyectos de innovación	23	21.5	29	27.1	25	23.4	28	26.2	2	1.9
Nivel elevado de motivación de los colaboradores	14	13.0	19	17.6	41	38.0	26	24.1	8	7.4

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26, se muestra que los ítems 25 y 27. Es decir “La empresa se preocupa por mejorar la necesidad de satisfacción de los colaboradores” y “La empresa promueve un plan de carrera con proyectos de innovación” en su mayoría los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo/muy en desacuerdo superando el 40.0%.

Tabla 27

Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre el reconocimiento laboral y económico.

Reconocimiento laboral y económico	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Esfuerzos reconocidos adecuadamente	21	19.4	35	32.4	14	13.0	37	34.3	1	0.9
Reconocimiento del buen desempeño	16	14.8	32	29.6	25	23.1	35	32.4	0	0.0
Retribución económica por labor adicional	19	17.6	30	27.8	24	22.2	31	28.7	4	3.7

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 27, se muestra que los ítems 16,17 y 20. Es decir “Los esfuerzos adicionales realizados son reconocidos adecuadamente con pagos extras”, “Se reconoce formalmente el buen desempeño mediante incentivos económicos, reconocimiento o similares” y “Recibe una justa retribución económica por la labor adicional que desempeña” en su mayoría los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo y/o muy en desacuerdo superando el 40.0%.

Tabla 28

Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre las condiciones laborales

Condiciones laborales	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Igualar el sueldo que tiene ahora	15	13.9	39	36.1	22	20.4	30	27.8	2	1.9
Existe buena condición de trabajo	5	4.6	16	14.8	19	17.6	56	51.9	12	11.1
Flexibilidad de horarios	14	13.0	25	23.1	29	26.9	0	0.0	40	37.0
Flexibilidad para cambios de puesto de trabajo	30	27.8	19	17.6	30	27.8	28	25.9	1	0.9

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 28, se muestra que los ítems 18 y 29. Es decir “Una de las razones principales para que siga trabajando en la empresa es porque en otro lugar no podría igualar el sueldo que tiene ahora” y “Existe flexibilidad suficiente para solicitar cambios de puesto de trabajo si Ud. lo desea” en su mayoría los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo/muy en desacuerdo superando el 40.0%.

En resumen y de acuerdo a toda la evidencia mostrada podemos inferir que el área de operaciones valora mucho que se pueda considerar un programa de capacitaciones debido a que tienen la necesidad y deseos de ser integrado en dichos procesos ya que el perfil de los puestos de esta área tienen deseos de superación, crecimiento y búsqueda de actualización en sus puestos, es por ello que es necesario elaborar alternativas de solución para reducir la rotación del personal en el área de operaciones, ya que representa el 69.7% del total de ceses de toda la empresa y de esta forma poder cubrir con la necesidad actual de un Plan de Capacitaciones para el área de operaciones. Adicional a todo ello, también se encontró que la mayoría de los colaboradores manifestaron que los cursos que deberían tratarse son sobre conocimiento en general, habilidades personales y profesionales. En los motivos que llevaría a cambiar de trabajo, la mayoría respondió falta de capacitación, ya que el personal de operaciones está buscando crecimiento profesional, ver nuevas oportunidades laborales.

5.1.2.3. Sub etapa 3: Capacitación

Esta sub etapa de capacitación, comprenderá las estrategias, los tipos, modalidades, niveles de capacitación.

a) Estrategias

Las estrategias que se emplearan para el desarrollo del presente plan, estarán circunscritos a los siguientes puntos:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se viene realizando cotidianamente.
- Presentación de casos del área.
- Realización de talleres.
- Metodología de exposición: esta comprenderá tres tipos de estilo: estilo tipo presentaciones, demostrativo, participativo. Esto no excluye que se realice una combinación de 2 o 3 estilos indistintamente.

- 1) Estilo presentaciones, este consistirá en una clase donde un experto capacitador trasmite la información a través de presentaciones, donde por lo general la audiencia toma nota.
- 2) Estilo demostrativo, el experto instructor muestra o enseña a la audiencia como hacer algo. El aspecto práctico se puede incluir cuando se cuente con la oportunidad para que los participantes usen las técnicas mostradas.
- 3) Estilo participativo, es cuando el participante tiene la oportunidad de experimentar o probar una nueva idea, actividad o aprendizaje. Luego de la experiencia o participación, hay un momento para reflexionar, analizar y después relacionar lo aprendido.

b) Tipos de capacitación

Las capacitaciones que se programen estarán alineadas a la capacitación inhouse o en alguna medida con la externa.

- *Capacitación Interna / inhouse*, la capacitación interna está estructurado para casos particulares de la empresa y necesita entrenadores, preferentemente interno, y sería mediante entrenamiento en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo, pero en la propia empresa. Hay muchas empresas, que tienen como modelo de capacitación exitosas, la capacitación interna de sus trabajadores enfocada en formar instructores que tengan la experiencia necesaria dentro de la empresa para capacitar a otros en diversas áreas. Y tiene una doble finalidad, por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal que frecuentemente se hacía a través de organizaciones externas, y por otro lado, valorar y aprovechar el conocimiento del personal, principalmente en los trabajadores que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la empresa. A su vez, en una capacitación interna, en el puesto de trabajo, utilizando procedimientos, instrumentos e información rigurosamente preparada por la propia empresa, se puede acercar al colaborador a reflexionar sobre lo que debe hacer, en términos deseados y compararlo con la forma como lo hace, observando las deficiencias o limitaciones del trabajo que realiza. Estas actividades lo puede realizar el trabajador en su propio puesto de trabajo, con su propia rutina y no necesita más teoría que la necesaria para sustentar y que tenga sentido la labor estándar con el que debe confrontar su rendimiento habitual (Jamaica, 2015).

Una de las desventajas de la capacitación interna, es que el personal algunas veces está muy familiarizado con la persona que imparte el programa de capacitación, lo que lo hace menos atractivo, en comparación cuando se contrata personal externo (Jamaica, 2015).

Estas capacitaciones internas se llevaran a cabo en una sala que en la actualidad ya es utilizada para capacitaciones internas, está actualmente cuenta con mobiliario para desarrollo de clases presenciales, es decir cuenta con pupitres tipo aula, ecran, computadora estática y proyector con una capacidad de 45 personas.

Esta propuesta incluye la adquisición de equipos informáticos para el desarrollo de los cursos de acuerdo a programación y cronograma presentado, estos equipos informáticos serían las Laptops y licencias de software para el buen desarrollo de las clases presenciales para los colaboradores del área de operaciones.

Los cursos que se desarrollen de manera presencial tendrán una duración de acuerdo a tipo de curso y/o capacitación que se esté ejecutando, estas varían desde las 3 horas académicas hasta cursos de 16 horas académicas al mes, con frecuencias anuales que van desde 1 vez al año para temas generales que apliquen a todo nivel de acuerdo a estructura, hasta aquellos específicos que se dicten 04 veces al año de acuerdo al cronograma y especialidad del puesto.

Cabe resaltar que las capacitaciones que se programen en la empresa serán de manera presencial.

c) Modalidades de capacitación

Las modalidades capacitación podrán ser de tres formas: formación, actualización o especialización. Estas se orientaran de acuerdo al puesto y necesidades mediante la previa evaluación de los perfiles de cada uno de los puestos del área de operaciones, es decir la evaluación de 24 perfiles / puestos de un total de 06 sub-áreas del área de operaciones (Personal de dirección, Personal Central de Operaciones, Estaciones, Personal de Trenes, Capacitación y Atención al cliente).

Cada una de estas modalidades tiene una función y objetivo que se detalla líneas abajo:

- *Formación*, esta consistirá en impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento al área de operaciones de acuerdo a la evaluación de perfiles.
- *Actualización*, esta consistiría en proporcionar conocimientos y experiencias derivadas de recientes avances científicos-tecnológicos en una determinada actividad al área de operaciones de acuerdo a los perfiles
- *Especialización*, estará orientada a profundizar y dominar conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada al área de operaciones de acuerdo a los perfiles.

La siguiente tabla nos muestra los tipos de cursos de acuerdo a cada una de las modalidades de capacitación:

Tabla 29

Modalidad de capacitación

Formación	Actualización	Especialización
Liderazgo	MS Excel	Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao
Comunicación efectiva	MS Word	Manual de seguridad integral del Metro de Lima
Trabajo en equipo	MS Project	Mantenimiento e inspecciones planeadas
Motivación	MS Access	Procedimiento de actuación en caso de incendio
Redacción		Procedimiento de primeros auxilios
Marketing personal		Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes
		Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente
		Procedimiento de panorama de riesgos
		Procedimiento para el uso de equipos de protección personal
		Procedimiento para el manejo de electricidad
		Procedimiento para la gestión y manejo de residuos
		Procedimiento para realizar simulacros

Fuente: Elaboración propia

d) Niveles de capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- *Nivel Básico*: Está orientada básicamente al personal que se inicia en la empresa. Tiene por finalidad proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

- *Nivel Intermedio*: Está orientada al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Tiene por finalidad ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- *Nivel Avanzado*: Está orientada al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Tiene por finalidad preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Para poder conocer el nivel al que aplicara cada uno de los colaboradores del área de operaciones de la Línea 1 se tomara como base la información detallada en cada uno de los perfiles de puestos para aquellos cursos de formación y actualización, es decir si el perfil indica que requiere un nivel intermedio de alguno de los cursos de actualización, entonces el colaborador inicia desde ese nivel de aprendizaje / capacitación para que de esta forma pueda no solo reforzar los conocimientos si no también disminuir la brecha en caso existiera y poder realizar una continuidad formativa de capacitación.

Acciones a desarrollar

Las acciones que comprenderán el plan de capacitación estarán respaldadas por los temas que permitan a los participantes capitalizar cada uno de ellos, a su vez de mejorar la calidad de los recursos humanos. Cabe señalar que los cursos ya existen en la ACADEMIA de Graña y montero para el personal administrativo y que lo que se desea es trasladar al área de operaciones.

A continuación se muestra el detalle de todos los cursos (temas de capacitación) con los que se cuenta de acuerdo a la malla curricular de LA ACADEMIA de Graña y Montero, institución que nace con el objetivo de poder capacitar, formar y cerrar brechas de todos los colaboradores que son parte de la empresa.

Así mismo se detalla los cursos que cada uno de los colaboradores del área de operaciones de la Línea 1 llevará a cabo durante el periodo de un año de acuerdo al PDP SERVIR, donde mediante evaluación de cada uno de los perfiles de puestos se detalla las necesidades de conocimientos, habilidades funciones y actitudes que cada puesto debe tener, además de los temas específicos que debe acordar cada capacitación (Ver Tabla 30).

Tabla 30

Temas de capacitación

Tema	Actividades	Objetivo / Meta	Metodología o Estrategia	Ámbito de aplicación	Responsable
1.- Cursos: Conocimiento en general					
1.1.- MS Excel (Básico/Intermedio/Avanzado)	Realizar entrenamiento en el manejo básico, intermedio y avanzado de la Hoja de cálculo Ms Excel.	Al finalizar el curso será capaz de trabajar eficientemente en una hoja de cálculo.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
1.2.- MS Word (Intermedio/Avanzado)	Realizar entrenamiento en el manejo intermedio y avanzado del procesador de texto Ms Word.	Al finalizar el curso será capaz de crear, gestionar, revisar y distribuir documentos.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
1.3.- MS Power Point (único)	Realizar entrenamiento en el manejo intermedio de presentaciones en Ms Power Point.	Al finalizar el curso será capaz de crear una presentación que incluye elementos multimedia.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
1.4.- MS Project (Básico/Intermedio/Avanzado)	Realizar entrenamiento en el manejo básico, intermedio y avanzado de Ms Project.	Al finalizar el curso será capaz de crear recursos y costos de un proyecto.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
1.5.- MS Access (Básico/Intermedio/Avanzado)	Realizar entrenamiento en el manejo básico, intermedio y avanzado de la base de datos Ms Access.	Al finalizar el curso será capaz de trabajar eficientemente en una base de datos (creación y gestión de tablas, consultas, informes, formularios)	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
2.- Cursos: Habilidades blandas					
2.1.- Liderazgo	Realizar capacitaciones en las principales habilidades blandas como liderazgo.	Desarrollar capacidades de liderazgo personal y gestión de personas.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema

2.2.- Comunicación efectiva	Realizar capacitaciones en las principales habilidades blandas como comunicación efectiva.	Aprender a comunicarse asertivamente, así como implementar estrategias	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
2.3.- Trabajo en equipo	Realizar capacitaciones en las principales habilidades blandas como trabajo en equipo.	Entregar herramientas necesarias para realizar un buen trabajo en equipo.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
2.4.- Motivación	Realizar capacitaciones en las principales habilidades blandas como motivación.	Identificar, aprender y aplicar herramientas para la gestión de la motivación y el compromiso de los colaboradores.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
2.5.- Marketing personal	Realizar capacitaciones en las principales habilidades blandas como marketing personal.	Conocer los elementos del marketing personal con la finalidad de mejorar la marca personal y lograr el éxito profesional.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
2.6.- Redacción	Realizar capacitaciones en las principales habilidades blandas como redacción.	Adquirir y dominar las técnicas y herramientas esenciales para comunicarse eficazmente por escrito.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.- Cursos Especializados					
3.1.- Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como el marco legal.	Conocer el marco regulatorio del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao.	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.2.- Manual de seguridad integral del Metro de Lima	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como el manual de seguridad.	Conocer los lineamientos generales del manual de seguridad integral del Metro de Lima	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema

3.3.- Mantenimiento e inspecciones planeadas	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: Mantenimiento e inspecciones planeadas.	Conocer las directrices de mantenimiento de equipos y materiales y el correcto desarrollo de las inspecciones	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.4.- Procedimiento de actuación en caso de incendio	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: Actuación en caso de incendio.	Conocer los criterios y acciones de respuestas a las emergencias en cualquier tipo de incendio	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.5.- Procedimiento de primeros auxilios	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: primeros auxilios.	Conocer las directrices para la correcta aplicación de las técnicas de primeros auxilios	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.6.- Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: reporte, investigación y estadística de accidentes.	Conocer el procedimiento formal del reporte, investigación y análisis de accidentes y enfermedades ocupacionales	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.7.- Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: Actuación en caso de emergencia o accidente.	Conocer las directrices para un correcto desenvolvimiento ante una emergencia	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.8.- Procedimiento de panorama de riesgos	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: Panorama de riesgos.	Identificar los riesgos a los que se expone cada empleado del Metro	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema

3.9.- Procedimiento para el uso de equipos de protección personal	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: Uso de equipos de protección personal.	Identificar las necesidades de equipos de protección personal, conocer los procedimientos de selección y uso apropiado, así como el procedimiento de inspección de los equipos de protección personal	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.10.- Procedimiento para el manejo de electricidad	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: Manejo de electricidad.	Conocer los requisitos mínimos a cumplir por las instalaciones y equipos eléctricos	Presencial	Personal operativo del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.11.- Procedimiento para la gestión y manejo de residuos	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: Gestión y manejo de residuos.	Identificar las acciones específicas para la gestión de los residuos generados por las operaciones del Metro de Lima	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema
3.12.- Procedimiento para realizar simulacros	Realizar entrenamiento y reentrenamiento en temas especializados como los procedimientos operativos: Actuación en caso de incendio.	Preparación del personal o las brigadas a fin de atender situaciones de emergencia como un sismo	Presencial	Todo el personal del área de operaciones	Experto o Especialista en el tema

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro precedente se ha muestra el detalle de todas las capacitaciones con las cuales se cuenta, además de las actividades a realizar, los objetivos de cada uno de los cursos, la metodología y el ámbito de aplicación, pero teniendo en cuenta que el área de operaciones cuenta con 6 sub áreas y más de 20 puestos. Asimismo, se ha procedido a la evaluación de cada uno de los perfiles de puestos del área de operaciones para evaluar de acuerdo al perfil las necesidades de capacitación que tiene cada uno de ellos de acuerdo a sus funciones y requerimientos de puestos, especificando de esta manera la modalidad de capacitación en caso sea formación, actualización o especialización así como el curso específico que tomará, como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

Puesto del área de operaciones según cursos propuesto

Puesto	Funciones	Curso propuesto de acuerdo a modalidad de capacitación		
		Formación	Actualización	Especialización
Coordinador de servicio generales	Responsable del control mensual de costos de los servicios generales de la concesión (áreas verdes, limpieza, vigilancia, recaudación y transporte de valorados).	Comunicación efectiva		
	Elabora y consolida mensualmente los indicadores de las actividades del área.		MS Excel, Word (Básico/Intermedio)	
	Coordinar con proveedores y contratistas ampliaciones, revisión de servicios, supervisión de los trabajos realizados.	Comunicación efectiva/ Trabajo en equipo		
	Propone proyectos de mejora en los servicios a nivel de costos, evaluación e implementación.			
	Responsable del levantamiento de observaciones, recomendaciones y aprobaciones por parte de los organismos fiscalizadores (OSITRAN).			
	Analiza las propuestas de servicios por parte de los proveedores, coordinando asimismo la emisión de las órdenes de servicio a cargo del operador (Concar) y el respectivo seguimiento de los pagos.	Redacción		
	Asume responsabilidad en las auditorías del proceso de recaudación al personal del operador (Concar).	Trabajo en equipo		
Asistente de transporte	Recopilar y verificar los datos procedentes de las operaciones, analizar las brechas e incidencias generadas y elaborar reportes diarios al jefe inmediato		MS Excel, Word y Access (Básico/Intermedio/Avanzado)	Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes
	Analizar los datos obtenidos por las operaciones diarias, realizar la propuesta de cambios en los procesos con el objetivo de generar oportunidades de mejora en la oferta de servicio	Comunicación efectiva		
	Realizar las actividades administrativas del área y comunicar al jefe directo los incidentes y las necesidades presentadas			
	Proponer cambios en los formatos e instructivos del área previo análisis del uso (actualizaciones y aplicativos)	Comunicación efectiva/ Trabajo en equipo		
	Reportar a las jefaturas operativas el kilometraje recorrido por los trenes (comerciales y no comerciales)	Comunicación efectiva		
	Actualizar la malla horaria en el sistema de control de tráfico central (CTC – control de tráfico central)		MS Excel y Word (Básico/Intermedio)	
	Coordinar con los operadores del PCO la programación y control de la comunicación sonora en las estaciones	Comunicación efectiva/ Trabajo en equipo		

	Elaborar el informe mensual de operaciones y reporte de fallas	Redacción	MS Word (Básico/Intermedio)	
Jefe de circulación	Analizar la data correspondiente al día anterior en cuanto a puntualidad, anomalías producidas en el servicio, etc., asimismo proponer optimizaciones en la regularidad del tráfico.		MS Word, Excel, Project y Access (Intermedio/Avanzado)	
	Dictar los lineamientos para las actividades de seguimiento y control de la circulación de los trenes	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		
	Emitir los planes de circulación que deben ser ejecutados por los supervisores y operadores de PCO			
	Formar y capacitar a todo el personal a cargo en referencia a las actividades, reglamentos, procedimientos y normas del área de circulación y las actividades que se desarrollan	Liderazgo/Trabajo en equipo		Manual de seguridad integral del Metro de Lima /Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao
Programar a largo y corto plazo los horarios del servicio, asegurando el cumplimiento del contrato de servicio				
Jefe de estaciones	Asignar, controlar y hacer seguimiento a indicadores de la zona a cargo, implementando estrategias para cada una de las estaciones que la conforman		MS Excel /Word /Power Point /Access	
	Dirigir el equipo a cargo, haciendo seguimiento al cumplimiento de los estándares de servicio esperados	Liderazgo/Trabajo en equipo/Comunicación efectiva		
	Realizar la programación del horario, cubrir faltas y controlar la asistencia, vacaciones y amonestaciones del personal a su cargo.			
	Supervisar y controlar que los Orientadores de Servicio, Administradores y Supervisores de Estación cumplan con las funciones asignadas y procedimientos del área aplicados a temas de recaudación, administración de estación y operaciones.			
	Evaluar el desempeño de los Supervisores de Estación y validar la que ellos realizan a su equipo, respecto a los indicadores de desempeño de cada puesto y evaluar y reportar el servicio de las empresas contratistas.			
	Capacitar a los Supervisores de Estación en las tareas operativas, servicios de la estación, u otro tema relacionado con el desempeño de sus funciones.	Trabajo en equipo		
	Consolidar y validar la información de incidencias generada por la operación en los diferentes turnos, enviada por los Supervisores de Estación.		MS Excel /Word /Power Point /Access	
	Liderar las reuniones mensuales con los Supervisores de Estación.	Liderazgo		
	Efectuar visitas permanentes a las estaciones	Trabajo en equipo		
	Mantener el clima laboral favorable y de cooperación entre colaboradores, contratistas y proveedores, en conjunto con el Administrador y Supervisor de Estación.	Motivación/Liderazgo/Trabajo en equipo		
Implementar acciones de mejora continua y proponer cambios en los procedimientos.				

Especialista en operaciones ferroviarias	Analizar los indicadores de circulación, afluencia de clientes, y operación de la recaudación, verificar la veracidad y puntualidad, asimismo establecer oportunidades de mejora para la gestión del área	Trabajo en equipo	MS Excel /Word /Power Point /Access		
	Analizar la data correspondiente al día anterior en cuanto a puntualidad, anormalidades producidas en el servicio, etc., asimismo proponer optimizaciones en la regularidad del tráfico.				
	Reportar de manera diaria y mensual los resultados de la operación en general				
	Realizar el análisis total de los accidentes o incidentes, determinar responsable y sanciones según corresponda			Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes/Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente	
	Coordinar con las demás jefaturas el análisis de las operaciones y realizar las propuestas de mejora	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo			
	Programar a largo y corto plazo los horarios del servicio, asegurando el cumplimiento del contrato de servicio				
	Asegurar la difusión y cumplimiento del plan de contingencia, emergencia y de lo estipulado en el ROI a todo el personal del área			Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes/Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente	
Analista de planificación/planeamiento	Analizar las brechas e incidencias generadas y elaborar reportes al jefe inmediato		MS Excel /Word /Power Point /Project		
	Analizar los datos obtenidos por las operaciones diarias, realizar la propuesta de cambios en los procesos con el objetivo de generar oportunidades de mejora en la oferta de servicio				
	Realizar las actividades administrativas del área y comunicar al jefe directo los incidentes y las necesidades presentadas	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes	
	Proponer cambios en los formatos e instructivos del área previo análisis del uso (actualizaciones y aplicativos)				
	Reportar a las jefaturas operativas el kilometraje recorrido por los trenes (comerciales y no comerciales)				
	Elaborar el informe mensual de operaciones y reporte de fallas	Redacción	MS Word		
Jefe de trenes	Planificar y ejecutar la programación de los trenes, haciendo respetar los horarios, paradas, señales y órdenes que transmita el P.C.O. con el objeto de prestar un correcto y eficiente servicio de pasajeros	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo	MS Excel /Word /Power Point /Project	Mantenimiento e inspecciones planeadas	

	Verificar el correcto funcionamiento de las señales de circulación y el buen estado de la vía, reportando al área correspondiente la ocurrencia de alguna incidencia o falla en la infraestructura			
	Supervisar la prestación de servicio del personal de conducción, verificando que el personal que asume la conducción este equipado y debidamente comunicado sobre el uso de formatos y procedimientos para el manejo de trenes	Liderazgo/Comunicación efectiva/		
	Proponer y elaborar procedimientos y normas para la correcta conducción del material rodante y las maniobras que se realicen en el patio taller	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		
	Planificar los horarios del personal a cargo garantizando la circulación de los trenes y la disponibilidad del personal			
	Gestionar el personal a cargo y coordinar con la jefatura directa y el área de Recursos Humanos las incidencias o necesidades que se presenten			
	Capacitar a todo el personal que realice las funciones de conductor de trenes, garantizando la habilitación del personal para la conducción			Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao/Procedimiento de primeros auxilios/Procedimiento para el manejo y uso
Auxiliar de transporte/asistente de transporte	Recopilar y verificar los datos procedentes de las operaciones, analizar las brechas e incidencias generadas y elaborar reportes diarios al jefe inmediato	Redacción	MS Excel /Word /Power Point /Project	
	Analizar los datos obtenidos por las operaciones diarias, realizar la propuesta de cambios en los procesos con el objetivo de generar oportunidades de mejora en la oferta de servicio			
	Realizar las actividades administrativas del área y comunicar al jefe directo los incidentes y las necesidades presentadas	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes
	Reportar a las jefaturas operativas el kilometraje recorrido por los trenes (comerciales y no comerciales)			
	Coordinar con los operadores del PCO la programación y control de la comunicación sonora en las estaciones	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		
	Elaborar el informe mensual de operaciones y reporte de fallas	Redacción		
Supervisor PCO	Registrar los eventos de circulación y/o anomalía durante el servicio		MS Excel (Básico/Intermedio)	

	Coordinar con las diferentes áreas de operaciones las actividades que se realizarán durante el día	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		
	Informar la disponibilidad de la vía requerida para la circulación del material rodante en el patio taller, haciendo la coordinación del cambio de las vías y otras actividades			Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes
	Coordinar con los administradores de estación los trabajos realizados por las cuadrillas de equipos auxiliares e instalaciones fijas	Comunicación efectiva		
	Comunicar a la jefatura los diferentes eventos de circulación que se han suscitado durante el turno			
	Informar al conductor las ordenes que se deben ejecutar en caso de emergencia, garantizando la integridad del usuario	Comunicación efectiva		
	Comunicar a los conductores y administradores la recuperación del tiempo en estación	Trabajo en equipo		
	Coordinar con el operador las restricciones en las operaciones de circulación del tren	Trabajo en equipo		
	Coordinar con los administradores o con el jefe de estación las visitas programadas o no programadas y con las áreas pertinente el envío del personal de apoyo		Mantenimiento e inspecciones planeadas	
Auxiliar de información PCO	Monitorear las estaciones de la Línea 1 del Metro de Lima con la finalidad de reportar cualquier incidente que influya en la circulación de trenes	Trabajo en equipo		Manual de seguridad integral del Metro de Lima/Mantenimiento e inspecciones planeadas/Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes/Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente
	Informar las demoras, retrasos u otras eventualidades que afecten a la circulación de los trenes	Comunicación efectiva	Ms Word/Excel	
	Enviar mensajes de difusión sonora a las estaciones para informar demoras y/o cancelaciones de los servicios de trenes			
	Informar de manera interna a los administradores de estación sobre los cambios en la programación respecto a la circulación de los trenes			

	Coordinar con los paramédicos, bomberos y personal de emergencia cualquier contingencia o emergencia dando la ubicación de los accidentes	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		
Operador de PCO	Verificar el orden de los trenes y la conformidad del recorrido de acuerdo a la planificación de la circulación	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		Mantenimiento e inspecciones planeadas/Manual de seguridad integral del Metro de Lima/Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao/Procedimiento de primeros auxilios/Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente.
	Identificar a cada uno de los conductores que están al mando del tren para agilizar la comunicación desde el puesto central			
	Coordinar la ejecución de maniobras (cambio de trenes, cierre de estaciones) en caso de alguna eventualidad con los trenes			
	Coordinar con el supervisor de PCO la autorización de ingreso del personal técnico a la vía, en caso sea necesario			
	Manejar el sistema de operación a distancia de los trenes y coordinar de manera centralizada las maniobras a realizar			
	Coordinar con el personal de mantenimiento las intervenciones a realizar durante o fuera del horario de servicio de trenes			
Supervisor de estaciones	Supervisar y controlar la prestación diaria del servicio en la estación, brindando al Administrador de Estación el soporte administrativo y logístico que se requiera.	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		
	Supervisar y controlar que tanto el personal propio como terceros, cumplan con las funciones asignadas y protocolos de atención a clientes.			
	Recopilar la información generada por la operación en los diferentes turnos y administrarla de acuerdo con el procedimiento: Registro de asistencia mensual de los administradores de estación, Ingreso del personal exonerado y Otros documentos requeridos.	Redacción	MS Excel/Word/Power Point	Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao
	Revisar los Kardex emitidos por los Administradores de Estación sobre el balance de la recaudación obtenida en los dos turnos y consolidar la información en el formato correspondiente.			
	Informar al Jefe de Estaciones los hallazgos o eventualidades que puedan ocurrir con el personal.	Comunicación efectiva		
	Brindar soporte al Jefe de Estación en la programación de los turnos de trabajo.	Trabajo en equipo		
	Brindar soporte al Administrador de Estación en cualquier situación que se requiera.			

	Mantener el clima laboral favorable y de cooperación entre colaboradores, contratistas y proveedores, en conjunto con el Administrador de Estación.	Motivación		
Agente de estaciones	Ejecutar la apertura o cierre de estación, inspeccionando las instalaciones y siendo responsable del cuidado y verificación del buen estado de los equipos auxiliares e instalaciones fijas, equipos de seguridad y la limpieza de la estación.			Procedimiento para el uso de equipos de protección personal
	Acompañar en el proceso de recaudación a la compañía recaudadora de valores en la remesa.	Trabajo en equipo		
	Brindar orientación y educar a los clientes sobre los servicios de la Línea 1 del Metro de Lima: compra y recarga de tarjetas en el TVM, horarios y rutas y/o cualquier otra consulta que pudieran presentar e informar acerca promociones, en conjunto con el Orientador de Servicio, cumpliendo el protocolo de atención.	Comunicación efectiva		
	Orientar al cliente en el correcto ingreso a la estación manteniendo un adecuado orden de las filas de ingreso y paso a través de los torniquetes durante desbordes de demanda, en conjunto con el Orientador de Servicio, y coordinar la acción de un agente de seguridad en caso la situación lo amerite.	Comunicación efectiva		
	Informar a los clientes sobre novedades puntuales que pudiesen afectar su experiencia de viaje (quiebres de servicio, cierres de estaciones, demoras, etc.) e indicar las acciones a seguir, de acuerdo con el protocolo de atención, en conjunto con el Orientador de Servicio.	Comunicación efectiva		Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao
	Supervisar y orientar el cumplimiento de las normas de uso del servicio por todas las personas que ingresen a la estación, en conjunto con el Orientador de Servicio.	Trabajo en equipo		
	Brindar primeros auxilios a las personas que lo necesiten y activar el protocolo de atención a usuarios.			Procedimiento de primeros auxilios/ Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente
	Monitorear las cámaras de seguridad de la estación y reportar a los supervisores o encargados de área, sobre cualquier anomalía presentada a lo largo del turno en la estación.	Trabajo en equipo		
	Informar y orientar al cliente ante emergencias, dando el soporte necesario, siguiendo el protocolo de atención	Comunicación efectiva		Procedimiento de panorama de riesgos
	Mantener el clima laboral favorable y de cooperación entre colaboradores, contratistas y proveedores, en conjunto con el Supervisor de Estación.	Motivación		
	Controlar e informar sobre el abastecimiento de materiales necesarios para las operaciones de la estación asignada	Comunicación efectiva /Trabajo un equipo		

	Coordinar la intervención oportuna de un agente de seguridad, cuando no pueda manejar una situación, de acuerdo con el protocolo de atención.			
Orientador de servicios	Asistir al Administrador y/o Supervisor de Estación, en la ejecución de actividades requeridas para el funcionamiento de la estación.			Manual de seguridad integral del Metro de Lima
	Orientar al cliente en el correcto ingreso a la estación manteniendo un adecuado orden de las filas de ingreso y paso a través de los torniquetes durante desbordes de demanda y coordinar la acción de un agente de seguridad en caso la situación lo amerite.	Comunicación efectiva		Procedimiento de panorama de riesgos
	Informar a los clientes, a solicitud del Administrador de Estación, sobre novedades puntuales que pudiesen afectar su experiencia de viaje (quiebres de servicio, cierres de estaciones, demoras, etc.) e indicar las acciones a seguir, siguiendo el protocolo de atención.	Marketing personal		
	Orientar el cumplimiento de las normas de uso del servicio por todas las personas que ingresen a la estación cumpliendo el protocolo de atención.	Comunicación efectiva		
	Asistir a las personas con derecho preferencial y/o movilidad reducida, cumpliendo el protocolo de atención.	Comunicación efectiva/Trabajo en equipo		
	Coordinar la intervención oportuna de un agente de seguridad, cuando no pueda manejar una situación, de acuerdo con el protocolo de atención.	Trabajo en equipo		
	Orientar, informar y educar a los clientes cuando se apliquen pilotos o en la entrega de folletos.			
Supervisor de Maniobras	Coordinar la salida e ingreso de los trenes de acuerdo a la programación semanal de circulación y de mantenimiento, asignar los conductores del turno a cada tren que corresponda.	Comunicación efectiva	MS Excel (Básico/Intermedio/Avanzado) / MS Word (Intermedio/Avanzado)	Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao
	Supervisar las maniobras realizadas en el patio taller asegurando la correcta y segura circulación			Manual de seguridad integral del Metro de Lima / Procedimiento de panorama de riesgos/ Procedimiento de primeros auxilios/ Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente
	Registrar en el cuaderno de actas los movimientos realizados en el día y reportar de manera mensual a la jefatura	Redacción		

	Dotar y recopilar la documentación y/u hojas de registros de los conductores para enviarlos a la jefatura			
	Velar el cumplimiento por parte de los conductores de la programación de trabajo asignado y registrar las incidencias que se presenten en este proceso	Redacción		Manual de seguridad integral del Metro de Lima
	Coordinar con el cambiador maniobrista las operaciones referentes al movimiento de cambiavías manuales y automáticos en la ejecución de las maniobras	Comunicación efectiva		
	Comunicar las ocurrencia y/o anomalía dentro del ámbito de patio taller al operador de PCO para las oportunas medidas que se deban adoptar			
	Coordinar con las áreas respectivas los trabajos que se realizarán en el patio taller	Liderazgo / Trabajo en equipo / Comunicación efectiva		
Maniobrista cambiavías	Habilitar los cambiavías y revisar su operatividad para que los trenes ingresen y salgan sin inconvenientes			Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao
	Verificar y asegurar a través del sistema eléctrico -PT5 y PT3 la circulación de los trenes del primer al segundo nivel			Mantenimiento e inspecciones planeadas
	Maniobrar las palancas automáticas y evitar el cruce de automóviles cuando el tren se encuentre en circulación de pruebas dentro del patio taller			Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao
	Realizar informes diarios del patio norte y sur de primer y segundo nivel sobre el estado y posiciones de cada uno de los trenes, vagonetas y locomotoras		MS Word (Intermedio/Avanzado)	
	Manipular los cambiavías de manera manual y solo en caso de incidencia los cambiavías automáticos que se encuentren en la línea operativa			Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao / Manual de seguridad integral del Metro de Lima .
Inspector de transporte	Apoyar en las actividades de habilitación de trenes para su circulación	Trabajo en equipo		
	Asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos de conducción de trenes durante las operaciones, verificando la operación de los conductores de los trenes en marcha y cuando están en el patio taller	Liderazgo		
	Apoyar en el cumplimiento de los horarios programados, identificar las causas del retraso, plantear y comunicar las soluciones	Trabajo en equipo/ motivacion / comunicación efectiva		Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes
	Difundir las buenas prácticas de manejo de trenes y velar por la conservación del material rodante	Motivacion		

	Evaluar y elaborar informes sobre el habilitamiento y el manejo de trenes	Redacción	MS Word (Intermedio/Avanzado)	Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes
	Proponer el esquema de re-capacitación por la que deben pasar los conductores de trenes	Marketing personal		
	Velar por el adecuado servicio brindado a los usuarios, apoyar a las estaciones y a los conductores en caso de contingencia	Marketing personal		
	Representar al área en caso de contingencia, coordinando y comunicando mediante un informe las causas y actividades realizadas	Liderazgo / comunicación efectiva		
Conductor junior de trenes	Conducir el tren a lo largo de la Línea 1 del Metro de Lima garantizando el cumplimiento de los horarios y las normas que velan por la seguridad de los pasajeros			Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao / Manual de seguridad integral del Metro de Lima
	Conducir en el patio taller los vehículos motorizados y eléctricos que se le asigne de acuerdo a las normas y procedimientos dados			
	Cumplir con el Reglamento Operativo Interno y en caso de eventualidades realizar las coordinaciones con el personal de la empresa y aplicar las medidas para mantener la calma y serenidad en los usuarios			
	Asistir a las charlas de seguridad brindadas por los instructores	Motivación		
	Salvaguardar la seguridad del tren que se le asigna			Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao / Manual de seguridad integral del Metro de Lima
	Cumplir y mantener las coordinaciones del puesto central (en caso de avería y eventualidades)	Motivación		
	Para el conductor junior (conductor de medio tiempo) y aprendiz (programa de formación de conductores)	Marketing personal		
	Asistir a las capacitaciones en conducción y capacitaciones de fallas durante el periodo indicado por la compañía	Motivación		

Luego se procederá a mostrar un detalle de los puestos por áreas en donde se detallan las necesidades de conocimientos, de habilidades funcionales y actitudes de cada uno de los puestos de forma general en donde se detallan los temas específicos que debe

abordar cada una de las capacitaciones del área de operaciones, así como el número de colaboradores que deberán llevar los cursos de acuerdo a su posición.

Tablas 32

Área y perfil del puesto de los colaboradores

Área	Nombre del puesto	Necesidades de conocimiento/ Habilidades funcionales/Actitudes	Que temas específicos debe abordar la capacitación en este tema	Número de colaboradores en su cargo que debe llevar esta capacitación
Personal de dirección	Coordinador De Servicios Generales	Habilidades técnicas / Habilidades blandas (Comunicativo-Proactivo-Observador)	Planes de seguridad, vigilancia y limpieza Negociación con proveedores Análisis de costos Administración de contratos Evaluaciones de riesgos Conocimiento de ISO 14001 y 9001	
	Asistente de transporte	MS Excel (Básico/Intermedio/Avanzado) Gestión por indicadores Comunicación efectiva Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao Procedimiento de primeros auxilios Motivación	Capacidad de análisis Comunicación efectiva Manejo de conflictos Manejo de información Competencias del Programa "Desarrollo de Talento de Graña y Montero	1
	Jefe de circulación	MS Excel (Intermedio/Avanzado) MS Word (Intermedio/Avanzado) MS Power Point (único) MS Project (Intermedio/Avanzado) MS Access (Intermedio/Avanzado) Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente Trabajo en equipo	Comunicación Liderazgo Desarrollo de subordinados Trabajo en equipo. Manejo de personal Negociación Manejo del stress Competencias del Programa "Desarrollo de Talento de Graña y Montero	1
	Jefe de estaciones	Procedimiento de primeros auxilios MS Excel (Intermedio/Avanzado) MS Word (Intermedio/Avanzado) MS Power Point (único) MS Project (Intermedio/Avanzado) MS Access (Intermedio/Avanzado)	Liderazgo Gestión de Resultados Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao Comunicación efectiva Marketing personal	3
	Especialista en operaciones ferroviarias	MS Excel (Intermedio/Avanzado) MS Word (Intermedio/Avanzado)	Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental Comunicación efectiva	1

		MS Power Point (único) MS Project (Intermedio/Avanzado) MS Access (Intermedio/Avanzado) Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente	Liderazgo Trabajo en equipo Motivación Redacción Competencias del Programa "Desarrollo de Talento de Graña y Montero Gestor de talento	
	Analista de planificación/planeamiento	MS Excel (Intermedio/Avanzado) MS Word (Intermedio/Avanzado) MS Power Point (único) MS Project (Intermedio/Avanzado) MS Access (Intermedio/Avanzado) Redacción Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes Trabajo en equipo	Solución de problemas Capacidad de análisis Comunicación efectiva Manejo de conflictos Manejo de información Competencias del Programa "Desarrollo de Talento de Graña y Montero	1
	Jefe de trenes	Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao Procedimiento de primeros auxilios Liderazgo Comunicación efectiva MS Excel (Intermedio/Avanzado) MS Word (Intermedio/Avanzado) MS Power Point (único) MS Project (Intermedio/Avanzado) MS Access (Intermedio/Avanzado)	Inteligencia emocional Manejo de conflictos Tolerancia al estrés Negociación Comunicación efectiva Independencia Liderazgo Puntualidad Competencias del Programa "Desarrollo de Talento de Graña y Montero Atención al Cliente	1
	Auxiliar de transporte/asistente de transporte	MS Excel (Básico/Intermedio/Avanzado) Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes Comunicación efectiva Redacción	Solución de problemas Capacidad de análisis Comunicación efectiva Manejo de conflictos Manejo de información Competencias del Programa "Desarrollo de Talento de Graña y Montero	1
Personal central de operaciones	Supervisor PCO	Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes Comunicación efectiva Redacción Mantenimiento e inspecciones planeadas MS Excel MS Word MS Power Point	Comunicación Seriedad Dedicación Capacidad de análisis Observador Toma de Decisiones Liderazgo	4

		MS Project MS Access		
	Auxiliar de información PCO	Comunicación efectiva Redacción Manual de seguridad integral del Metro de Lima Mantenimiento e inspecciones planeadas Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente MS Excel MS Word MS Power Point MS Project MS Access	Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación Proactividad	7
	Operador de PCO	Mantenimiento e inspecciones planeadas Manual de seguridad integral del Metro de Lima Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao Procedimiento de primeros auxilios Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente MS Excel MS Word MS Power Point MS Project MS Access Trabajo en equipo Comunicación efectiva	Trabajo en equipo Tolerancia Toma de Decisión Comunicación efectiva Trabajo en equipo	12
Estaciones	Supervisor de estaciones	Liderazgo Comunicación efectiva Trabajo en equipo Redacción Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao MS Excel MS Word MS Power Point	Servicio al cliente Manejo de Múltiples Tareas Liderazgo Comunicación efectiva Marketing personal	25
	Agente de estaciones	Comunicación efectiva Motivación Marketing personal Redacción	Procesos de ATC y Recaudación Servicio al cliente Trabajo Bajo Presión	164

		<p>Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao</p> <p>Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente</p> <p>Procedimiento de panorama de riesgos</p> <p>MS Excel</p> <p>MS Word</p> <p>MS Power Point</p>		
	Orientador de servicios	<p>Comunicación efectiva</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Motivación</p> <p>Marketing personal</p> <p>Redacción</p> <p>Manual de seguridad integral del Metro de Lima</p> <p>Procedimiento de panorama de riesgos</p> <p>MS Excel</p> <p>MS Word</p> <p>MS Power Point</p>	<p>Orientación de Servicio al Cliente</p> <p>Proactividad</p> <p>Trabajo Bajo Presión</p> <p>Superación de Adversidades / Resolución de Problemas</p>	16
Personal de trenes	Supervisor de maniobras	<p>Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao</p> <p>Manual de seguridad integral del Metro de Lima</p> <p>Procedimiento de primeros auxilios</p> <p>Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente</p> <p>Procedimiento para el uso de equipos de protección personal</p> <p>Procedimiento para el manejo de electricidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Marketing personal</p> <p>Motivación</p> <p>MS Excel</p> <p>MS Word</p> <p>MS Power Point</p>	<p>Manejo de personal</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Tolerancia</p> <p>Comprensión</p> <p>Proactividad</p> <p>Criterio</p>	5
	Maniobrista cambiavías	<p>Redacción</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Motivación</p> <p>Marketing personal</p> <p>Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao</p> <p>Manual de seguridad integral del Metro de Lima</p> <p>MS Excel</p> <p>MS Word</p>	<p>Habilidades técnicas</p> <p>Habilidades personales - sociales</p> <p>Orden</p> <p>Criterio</p>	5

	Inspector de transporte	MS Excel MS Word MS Power Point MS Project MS Access Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación Marketing personal Redacción	Vocación de servicio Auditoría y seguimiento Comunicación efectiva	5
	Conductor junior de trenes	Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación Marketing personal Redacción Manual de seguridad integral del Metro de Lima Procedimiento de panorama de riesgos Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente Procedimiento de panorama de riesgos MS Excel MS Word MS Power Point	Conducción y capacitación de fallas Seguridad Proactividad Puntualidad Respeto Comunicación	81
Capacitación	Aprendiz	Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación Marketing personal Redacción Manual de seguridad integral del Metro de Lima Procedimiento de panorama de riesgos Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente Procedimiento de panorama de riesgos MS Excel MS Word MS Power Point	Conducción y capacitación de fallas Seguridad Proactividad Puntualidad Respeto Comunicación	
	Instructor de transporte / de aprendizaje y desarrollo técnico	MS Excel MS Word MS Power Point	Manejo de personal Comunicación asertiva Tolerancia	

		<p>MS Project MS Access Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación Marketing personal Redacción Liderazgo</p>	<p>Comprensión Proactividad Docencia Trabajo bajo presión Paciencia</p>	
Atención al cliente	Auxiliar de atención al cliente /asistente	<p>MS Excel (nivel usuario) MS Word (nivel usuario) MS Power Point (nivel usuario) MS Project (nivel usuario) MS Access (nivel usuario) Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación Marketing personal Redacción Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao</p>	<p>Ventas, promoción, atención y/o servicio a clientes Control de calidad en los procesos. Supervisión de equipos de call center/Back Office Comunicación Responsabilidad Proactividad y asertividad Respeto</p>	1
	Asistente de experiencia al cliente	<p>MS Excel (Básico/Intermedio/Avanzado) Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación Marketing personal Redacción Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao</p>	<p>Servicio a clientes Comunicación Trabajo en equipo Respeto Relaciones interpersonales</p>	
	Ejecutivo de atención al cliente/ experiencia al cliente	<p>MS Excel (Intermedio/Avanzado) MS Word (Intermedio/Avanzado) MS Power Point (único) MS Project (Intermedio/Avanzado) MS Access (Intermedio/Avanzado) Redacción Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación Marketing personal</p>	<p>Comunicación Responsabilidad Paciencia Servicio al cliente Inteligencia emocional</p>	8
	Jefe de atención al cliente y recaudación	<p>MS Excel (Intermedio/Avanzado) MS Word (Intermedio/Avanzado) MS Power Point (único) MS Project (Intermedio/Avanzado)</p>	<p>Manejo de Recursos Análisis numérico Comunicación efectiva Identificación de oportunidades</p>	1

	MS Access (Intermedio/Avanzado) Redacción Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación Marketing personal Liderazgo	Gestión del tiempo Negociación Toma de decisiones Relaciones a todo nivel Competencias del programa "Desarrollo de Talento de Graña y Montero	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Beneficios

a) Beneficio económico

Se espera como meta que luego de aplicado el plan de capacitación se reduzca en el primer año el 50% de la rotación de personal en el área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima, sabiendo que el costo anual de rotación de personal del área de operaciones oscila en promedio en S/ 39,500 solo considerando costos de personal involucrado y materiales básicos, el beneficio económico con la estimación de reducción de un 50% para el primer año se consideraría un ahorro de S/ 27,400 soles anuales. Esta reducción implicaría un ahorro para la empresa, tanto desde el punto de vista financiero, al lograr desaparecer o reducir los costos generados por la rotación, como desde el punto de vista productivo al lograr una mejor integración del personal.

Además, se espera que la inversión aplicada en el plan de capacitación sea mucho menor comparados con los costos generados por la rotación de personal.

b) Beneficio reputacional

Un plan de capacitación no solo beneficia al trabajador sino a la empresa. Muchas empresas consideran que la capacitación es un gasto innecesario, sin embargo es una inversión que beneficiara tanto a la empresa como a sus colaboradores, es decir es un beneficio integral, que mejora la imagen de la organización, ayuda a las personas a resolver problemas y tomar decisiones, forja líderes, permite lograr metas individuales, aumenta la confianza en sí mismo, eliminando los temores a la incompetencia o la falta de conocimiento, además de ello un colaborador debidamente motivado cuenta un alta estima por la empresa por lo con será un vocero activo de la cultura Metro, del servicio que se brinda, de las oportunidad que se dan en la empresa y de los servicios tanto a nivel operacional como a la comunidad aledaña lo que genera un buen impacto a la buena reputación de la organización.

En ese sentido, un plan de capacitación mejora la reputación de la empresa, ya que la convierta en una organización más sólida y estructurada facilitando la retención del talento humano.

c) Beneficio social

Esta reducción de la rotación del personal también trae beneficios para la sociedad, ya que origina una mayor estabilidad y seguridad laboral lo que ve reflejado de manera positiva en el círculo familiar de cada uno de los colaboradores.

Por otro lado, también es un beneficio para la sociedad ya que al tener un personal más motivado y comprometido, se lograría un mejor clima organizacional que redundaría en la calidad del servicio, ya que el capital humano es quien realmente está en el campo de batalla, tratando de satisfacer las necesidades que demanda la población.

Recursos

a) Recursos humanos: estará conformado por los participantes, y expositores especializados en la materia de las principales instituciones educativas del país.

b) Materiales:

- *Infraestructura:* Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la empresa GyM ferrovías.
- *Mobiliario, equipo y otros:* Estará conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, portafolios, equipo multimedia, TV-Bluray, y ventilación adecuada.
- *Documentos Técnico – Educativo:* Estará conformado por: documentos técnicos, documentos de gestión de la empresa, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

Impacto Económico

Se espera como meta que luego de aplicado el plan de capacitación según el Modelo SERVIR se reduzca en el primer año el 50% de la rotación de personal en el área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima. Esta reducción implicaría un ahorro para la empresa, tanto desde el punto de vista financiero, al lograr desaparecer o reducir los costos generados por la rotación, como desde el punto de vista productivo al lograr una mejor integración del personal.

Además, se espera que la inversión aplicada en el plan de capacitación sea mucho menor comparados con los costos generados por la rotación de personal.

Evaluación de los resultados

Para el cumplimiento de esta etapa se realizará cuatro actividades:

- Monitoreo del proceso
- Evaluación y medición de resultados
- Comparación de la situación actual con la anterior
- Análisis de costo/beneficios

Se recomienda que los indicadores de gestión de capacitación, que permita comparar los datos en el tiempo, entre unidades funcionales o con otras instituciones. Estos son:

- Inversión y horas en capacitación por proceso (inducción, formación y perfeccionamiento).
- Inversión y horas de capacitación por persona, por área o grupo ocupacional, por modalidad de capacitación.
- Porcentaje de trabajadores que reciben capacitación.
- Porcentaje de necesidades de capacitación atendidas.

5.2. Cronograma

A continuación se detalla el cronograma propuesto para la implementación del Plan de Capacitaciones, teniendo en cuenta que es un plan anualizado y que debería de desarrollarse desde el mes de enero a diciembre tal como lo contempla la guía metodológica, no obstante podría iniciarse en cualquier mes del año teniendo una evaluación de resultados anual.

Nº	Actividad	Periodo de capacitación											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1	Cursos: Conocimiento en general												
1.1	MS Excel (Básico)												
1.2	MS Excel (Intermedio)												
1.3	MS Excel (Avanzado)												
1.4	MS Word (Intermedio)												
1.5	MS Word (Avanzado)												
1.6	MS Power Point (único)												
1.7	MS Project (Básico)												
1.8	MS Project (Intermedio)												
1.9	MS Project (Avanzado)												
1.10	MS Access (Básico)												
1.11	MS Access (Intermedio)												
1.12	MS Access (Avanzado)												
2	Cursos: Habilidades blandas												
2.1	Liderazgo												
2.2	Comunicación efectiva												
2.3	Trabajo en equipo												
2.4	Motivación												
2.5	Marketing personal												
2.6	Redacción												

Nº	Actividad	Periodo de capacitación											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
3	Cursos Especializados												
3.1	Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao												
3.2	Manual de seguridad integral del Metro de Lima												
3.3	Mantenimiento e inspecciones planeadas												
3.4	Procedimiento de actuación en caso de incendio												
3.5	Procedimiento de primeros auxilios												
3.6	Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes												

3.7	Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente											
3.8	Procedimiento de panorama de riesgos											
3.9	Procedimiento para el uso de equipos de protección personal											
3.10	Procedimiento para el manejo de electricidad											
3.11	Procedimiento para la gestión y manejo de residuos											
3.12	Procedimiento para realizar simulacros											

5.3. Presupuesto

Presupuesto de Recursos Humanos

Cursos Generales	Costo por hora	Número de horas a la semana	Número de horas al mes	Frecuencia al año	Costo anual
MS Excel	35	4	16	4	2240
MS Word	35	4	16	4	2240
MS Project	35	4	16	4	2240
MS Access	35	4	16	4	2240
Liderazgo	35	3	6	2	420
Comunicación efectiva	35	3	6	2	420
Trabajo en equipo	35	3	6	2	420
Motivación	35	3	6	2	420
Marketing personal	35	3	6	2	420
Redacción	35	3	6	2	420
Subtotal					11480
Cursos Especializados	Costo por hora	Número de horas a la semana	Número de horas al mes	Frecuencia al año	Costo anual
Normas y regulaciones del Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao	30	3	12	1	360
Manual de seguridad integral del Metro de Lima	30	3	12	1	360
Mantenimiento e inspecciones planeadas	30	3	12	1	360
Procedimiento de actuación en caso de incendio	30	3	12	1	360
Procedimiento de primeros auxilios	30	3	12	1	360
Procedimiento de reporte, investigación y estadística de accidentes	30	3	12	1	360
Procedimiento de actuación en caso de emergencia o accidente	30	3	12	1	360
Procedimiento de panorama de riesgos	30	3	12	1	360
Procedimiento para el uso de equipos de protección personal	30	3	12	1	360
Procedimiento para el manejo de electricidad	30	3	12	1	360
Procedimiento para la gestión y manejo de residuos	30	3	12	1	360
Procedimiento para realizar simulacros	30	3	12	1	360
Subtotal					4320
Total Recursos Humanos					15800

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Mobiliario y Costo total

Mobiliario	Descripción	Costo	Unidades	Costo Anual
Laptop	Precio promedio de laptop en el mercado	2100	25	52500
Software	Licencia de Office			290
Total Mobiliario				52790
Total Recursos Humanos				15800
Total Mobiliario				52790
Total				68590

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- a) La propuesta de plan de capacitación seleccionada fue la basada el modelo SERVIR ya que es viable económicamente y normativamente además se espera que se reduzca el primer año de implementación el 50% de la rotación de personal en el área de operaciones de la Línea 1 del Metro de Lima. Esta reducción implicaría un ahorro para la empresa, tanto desde el punto de vista financiero, al lograr desaparecer o reducir los costos generados por la rotación, como desde el punto de vista productivo al lograr una mejor integración del personal.
- b) Se identificó que el área de operaciones es la que presenta la mayor cantidad de fluctuaciones de personal. Otros motivo no menos importante es el ausentismo laboral representado por las faltas injustificadas, siendo el área de operaciones la que presenta el mayor índice. Según la percepción del colaborador del área de operaciones, existe falta de promoción de la empresa por realizar capacitaciones que perfeccionen las habilidades y conocimiento de los colaboradores. Esto sumado, a que la empresa no promueve un plan de carrera definido. Además, de no tener una adecuada comunicación sobre los cambios que va a realizar la empresa.
- c) La causa principal que motivo las altas tasas de rotación en el área de operaciones fue la falta de capacitación tal como fue demostrado en la encuesta realizada al área de operaciones.
- d) La empresa no cuenta con un programa de capacitación alineado a las necesidades del área de operaciones.

Recomendaciones

- a) Realizar actividades motivacionales para mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello incrementar la calidad de servicio hacia el usuario. Luego de la puesta en marcha de la propuesta del plan de capacitación basado en el modelo SERVIR, establecer un seguimiento y monitoreo continuo, que permitirá realizar ajustes periódicos del plan.
- b) De acuerdo al análisis realizado se identificó que hay un alto porcentaje de rotación de personal en el área de operaciones por lo cual, se recomienda a la organización redefinir su proceso de selección y reclutamiento para

generar personal fidelizado con los objetivos de la organización. Se recomienda crear un Área de Proyectos de Innovación que mejore la oferta actual del servicio, las operaciones internas, y genere beneficios a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se debería crear un Área de Gestión de Calidad para desarrollar planes de mejora continua de procesos. Estas nuevas áreas deberían trabajar directamente con el de Área de Recursos Humano.

- c) Se recomienda realizar encuestas periódicas para conocer las necesidades y carencias de los colaboradores, así poder satisfacer y su permanencia en el puesto laboral.
- d) Implementar el Plan de Desarrollo de Personas (PDP) bajo los lineamientos de servir al área de operaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2015). *Diseño de un plan de marketing interno enfocado a desarrollar un perfil profesional integral en el personal de ventas de la empresa Diorvett LTDA.* (Tesis de licenciatura en mercadotecnia). Ecuador: Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” de Guayaquil.
- Andrade, M. (2010). *Análisis de la Rotación de Personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. en la ciudad de Cuenca.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Bansal H., Mendelson M., y Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*. 6: 61–67
- Bateson, J. (1995). *Managing Services Marketing*. 3ª Ed. Orlando: Dryden Press.
- Blake, J. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Segunda edición. Buenos Aires: Macchi
- Cabeleiro, V. (2010). *Prevención de riesgos laborales, normativa de seguridad e higiene en el puesto de trabajo*. Tercera edición. España: Ideaspropias.
- Dessler, Gary y Valera Juárez Ricardo V. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. Quinta edición. México
- Cegarra, J. (2012). *Evaluación de la eficiencia de la investigación*. Madrid: Diazdesantos.
- Chamorro, A. & Tato, J. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: Los recursos humanos. *Análisis Económico*, 20(43), 167-186.
- Chiavenato, I. (2009a). *Gestión de talento humano*. Tercera edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Administración de recursos humanos*. Octava edición. México: McGraw-Hill.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. Tercera edición. México: Pearson.
- Correa, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164.
- Criollo, L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* (Tesis para optar el Título Profesional), Universidad Central de Ecuador, Facultad de Ciencias Sociales – Carrera de Psicología Industrial.
- Deloitte (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Perú, Deloitte University Press.

- Diario La República (2016). *Empresas. 43% de sobrecostos sería por mala selección de personal*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccion-de-personal>
- Díaz, I. & Rondón, R. (2006). *Análisis del mercadeo interno como estrategia de competitividad en las empresas modernas*. (Tesis de licenciatura en gerencia de recursos humanos). Venezuela: Universidad del Oriente.
- Domínguez, R. & Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013* (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas.
- Driver, M. (1992). *Career Concepts: a New Approach to Career Research, en Career Issues in Human Resource Management*. Nueva York: Prentice Hall.
- Flores R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1): 65-99
- Grupo Graña y Montero. (2014). *Historia*. Recuperado: http://www.granaymontero.com.pe/quienes_somos.aspx
- Hernández R., Fernández C., y Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Micro, Pequeñas y Medianas empresas concentran más del 20% de las ventas*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas/>
- Ipsos (2013). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Ipsos: Game Changers. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>.
- Jiménez, A. & Bueno, J. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?* Madrid, España: FC editorial.
- Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://bit.ly/2BiEwbR>
- Kassouf, A., Kassouf, N., Carlos, A. & Kassouf, N. (2005). Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas. *Revista de Administracao Mackenzie*. 6(1), 79-105.
- Kotler, P., et al. (2000). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. Madrid, Pearson Educación, 2000. Traducción de Pearson Educación, S.A.: Marketing Management. The millennium edition.

- Littlewood, H. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. Investigación administrativa, 35(97), 7 – 25.
- Littlewood, H. (2014). *Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos*. (Tesis doctoral). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/310611813_Antecedentes_de_la_intencion_de_permanencia_en_una_institucion_financiera_de_microcreditos
- Loyola, J. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail*. (Tesis para optar el Título Profesional), Universidad de Chile, Facultad de Ingeniería Industrial.
- Lucano, J. & Méndez, S. (2015). *Propuesta de un plan de endomarketing para mejorar la calidad de servicios de Servicentro Ortiz SRL, Huaraz – 2015* (Tesis de grado). Huaraz, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Martínez, E., Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias. Principios y Métodos*. Recuperado de: <http://bit.ly/2G0NKsC>
- Medellín, M. (2013). *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex Internacional sede Manizales – Caldas*. (Tesis de licenciatura), Universidad de Manizales. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Mejía, A., Bravo, M. & Montoya, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Ingeniería Industrial, 34(1), 2-11
- Menéndez, F., Fernández, F., Llanera, F., Vázquez, I., Rodríguez, J. & Espeso, M. (2009). *Formación superior en prevención de riesgos laborales*. Cuarta edición. España: Lex Nova.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98.
- Miller, B. (2016). *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016*. (Tesis de Licenciatura), Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela de Ciencias Económicas.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Estados Unidos de América: Academic Press, Inc.
- Nemur, L (2016). *Productividad: Consejos y atajos de productividad para personas ocupadas*. Recuperado de: <http://bit.ly/2n8WcOg>
- Núñez, B. (2013). *Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa*. (Tesis de Licenciatura), Instituto Politécnico nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administración.

- Núñez, S. (2016). *Factores de alta rotación en la empresa de distribuciones San Juan masías S.A.C Arequipa 2015*. (Tesis para optar el Título Profesional), Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y ciencia de la Comunicación.
- Obregón, M., De la Torre, B., Díaz, V. & Pérez, N. (2008). *Manual de normas y procedimientos: Capacitación y desarrollo de los recursos humanos*. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cpi-ch/manual_de_capacitacion_tomo_i_1ra_parte.pdf
- Oltra, V., Curós, P., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R. & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Primera edición. Barcelona: UOC.
- Otero, M. & Torres, K. (2016). *Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera*. (Tesis de Magister), Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado.
- Padilla, R. & Juárez, M. (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. Estudios y perspectivas, (49). México: Cepal.
- Pardo, C. & Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias Empresariales.
- Peris, S., Sánchez, C. (2000). M. Marketing interno; objeto, instrumentos funcionales y planificación. *Quaderns de Treball. Univesitat de Valencia*, 100.
- Pineda, P. (1995). *Auditoria de la información*. Madrid: Gestión 2000.
- Porret, M. (2007). *Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Tercera edición. Madrid, España: Esic
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias económicas y Administrativas.
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 28, 171-195.
- Rafiq, M., Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 14(6), 449-462.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal. Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Sander, G. (2012). *Guía práctica para dirigir RH: lo que un CEO debería saber sobre la función de recursos humanos*. EE.UU.: Palibro.

- Sandoval, L. (2015). *Sistema integrado de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Federación Deportiva del Carchi*. (Tesis para obtener el título de ingeniería). Facultad de Dirección de Empresas. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Quito, Ecuador.
- SENATI (2008). *Diseño de cursos virtuales. Guía del participante*. Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI. Recuperado de: <http://bit.ly/2G0NKsC>
- Siamancas, T. (2012). El Marketing interno y la Calidad de Servicio de los Call Center en las instituciones bancarias de Barranquilla. *Ad-Gnosis*. 1(1), 15-37.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Cuarta edición. México: Limusa.
- Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de la rotación del personal*. Universidad de Granada. España. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/10481/42600>
- Terán, O. & Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), 96-110.
- Torres, M. & Torres, M. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Revista IIPSI*. 17(1), 209-226.
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta*. 5° ed. Lima, Perú: San Marco E.I.R.L
- Wayne, R. Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Wherter, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las empresas. Sexta edición.

Anexos

Anexo (1)

Figuras:

Figura N° 1 Ubicación de la empresa.....	9
Figura N° 2 Organigrama de la empresa GyM Ferrovías	14
Figura N° 3 Organigrama de la Gerencia de Operaciones	15
Figura N° 4 Departamentos del área de operaciones	16
Figura N° 5 Porcentaje de rotación del personal.....	26
Figura N° 6 Diagrama de causa- efecto de Ishikawa	27
Figura N° 7 Percepción sobre los aspectos críticos en el área de operaciones	28
Figura N° 8 Rotación del personal en el área de operaciones.....	29
Figura N° 9 Pasos del modelo multi-ruta.....	41
Figura N° 10 Los pasos para levantar un inventario.....	47
Figura N° 11 La programación de la capacitación.....	48
Figura N° 12 Pasos para la gestión del PDP Anualizado	61
Figura N° 13 Flujoograma de la capacitación actual	65

Tablas:

Tabla N° 1 Total de colaboradores según las áreas de la empresa	21
Tabla N° 2 Total de colaboradores según el área de operaciones de la empresa.....	22
Tabla N° 3 Rotación del personal según las áreas de la empresa	23
Tabla N° 4 Ausentismo laboral.....	24
Tabla N° 5 Rotación del personal según las áreas de la empresa	25
Tabla N° 6 Porcentaje de rotación del personal según las áreas de la empresa	25
Tabla N° 7 Total anual de colaboradores con rotación.....	26
Tabla N° 8 Rotación del personal en el área de operaciones.....	29
Tabla N° 9 El proceso de capacitación	50
Tabla N° 10 Costos de Recursos Humanos por Rotación de Personal	53
Tabla N° 11 Costo Mobiliario	54
Tabla N° 12 Costo de Rotación de personal	54
Tabla N° 13 Costo de Flujo Económico	55
Tabla N° 14 Costos de Recursos Humanos.....	55
Tabla N° 15 Costos de Mobiliario y Costo total	56
Tabla N° 16 Costos por Rotación de Personal.....	56

Tabla N° 17 Flujo de caja.....	57
Tabla N° 18 Flujo de caja por alternativas.....	58
Tabla N° 19 Características generales de los colaboradores	66
Tabla N° 20 Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre el mejoramiento de competencias	67
Tabla N° 21 Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre la orientación.....	68
Tabla N° 22 Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre la programación y organización.....	69
Tabla N° 23 Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre el desarrollo de relaciones y comunicaciones.....	69
Tabla N° 24 Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre la identificación.....	70
Tabla N° 25 Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre satisfacción laboral	71
Tabla N° 26 Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre capacitación y bienestar laboral.....	71
Tabla N° 27 Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre el reconocimiento laboral y económico.....	72
Tabla N° 28 Percepción de los colaboradores del área de operaciones sobre las condiciones laborales	72
Tabla N° 29 Modalidad de capacitación.....	76
Tabla N° 30 Temas de capacitación.....	78
Tabla N° 31 Puesto del área de operaciones según cursos propuesto	82
Tabla N° 32 Área y perfil del puesto de los colaboradores.....	92

Anexo (2)

Instrumentos

ENCUESTA

Nº de ficha:	Fecha:	/	/
--------------	--------	---	---

Estimado colaborador de la Línea 1 del Metro de Lima, este es un estudio realizado por la investigadora Bach. Liliana Ramírez, quien desea contar con su voluntaria participación. Para ello se le pide responder con la mayor sinceridad posible a las interrogantes que a continuación se le plantean. Se le recuerda que no es ninguna clase de evaluación/examen sino es un estudio para realizar mejoras y brindarle servicios de su satisfacción asimismo su participación será totalmente anónima.

A. Datos generales

Edad :	Años	
Sexo :	Masculino <input type="text"/>	Femenino <input type="text"/>
Nivel de estudios :		
Estado civil :		
Tiempo laboral:		
Cargo (puesto laboral):		

B. Cuestionario de capacitación

A continuación se presenta una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de ello debe cómo percibe a la organización en la que trabaja. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones marcando con un "X" en el recuadro que considere representa su respuesta.

Nº	Indicadores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	La empresa promueve las capacitaciones internas para el perfeccionamiento de las habilidades de los colaboradores.					
2	Se promueven las capacitaciones externas para los colaboradores con una periodicidad adecuada.					
3	Se ofrecen oportunidades para aumentar su conocimiento en forma general.					
4	Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral					
5	La empresa promueve un plan de carrera definido.					
6	Considera usted que en la capacitación recibida se le brinda información adecuada de la función y/o cargo que desempeña					
7	Considera usted que la capacitación benéfica a su desempeño laboral.					
8	El plan de capacitación se realiza en todo momento.					

9	Considera usted que la empresa le ofrece la libertad de elegir actividades para la capacitación.					
10	Está de acuerdo con los programas de capacitación que implementa la empresa para atender las necesidades de los colaboradores.					
11	Existe flexibilidad de horario para recibir la capacitación necesaria si usted lo desea.					
12	Se ha realizado cursos de capacitación de gran importancia para su área de trabajo.					
13	La empresa se preocupa por realizar capacitaciones respecto a proyectos que generen líneas de carrera.					
14	Es muy importante conocer los resultados de la evaluación de la capacitación.					
15	Los cambios a realizarse en la empresa son comunicados en la capacitación.					
16	Considera que la capacitación puede mejorar su ascenso o aumento laboral.					
17	Existe un flujo de comunicaciones adecuado entre los distintos niveles de cargo del personal durante la capacitación.					
18	Existe una retroalimentación constante entre los colaboradores del personal a supervisor del área de trabajo en la capacitación recibida.					
19	La capacitación que recibe le ayuda a la motivación y el buen desempeño de su área de trabajo.					
20	La empresa desarrolla temas de capacitación relacionados al interés de los colaboradores.					
21	La empresa realiza capacitaciones que involucren al trabajo en equipo.					
22	La empresa realiza la capacitación periódicamente en fechas determinadas (semanal. mensualmente).					

23.- Que temas debería tratarse en las capacitaciones: (Mencione 2 o 3 temas según su prioridad)

24.- ¿Con qué frecuencia debería ser las capacitaciones?

- a) Mensualmente
- b) Trimestralmente
- c) Semestralmente
- d) Anualmente

25.- ¿Cuáles son los motivos que le llevaría a cambiar de trabajo?

- a) Falta de capacitación
- b) Mejor contrato de trabajo
- c) Mejor clima laboral
- d) Otros: _____ (Especifique)

B. Cuestionario de rotación del personal

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones sobre el trabajo que Ud. realiza día a día. Se le pide marcar con un aspa ("X") en el recuadro que considere conveniente o represente su opinión.

Nº	Indicadores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Tiene una fuerte sensación de pertenencia a la empresa para la que trabaja.					
2	La empresa para el que trabaja tiene un gran significado personal para Ud.					
3	Se siente parte de la familia para la empresa la que trabaja.					
4	Realmente siente que los problemas de la empresa para el que trabaja fueran sus propios problemas.					
5	Disfruta hablando del trabajo que realiza con gente ajena de su entorno de la empresa.					
6	Sería muy feliz pasando el resto de su vida laboral en la empresa.					
7	Una de las razones principales para que siga trabajando en la empresa es porque en otro lugar no podría adaptarse al nuevo puesto que tiene ahora.					
8	Cree que tiene muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar la empresa.					
9	Actualmente permanece en esta empresa porque lo necesita y así lo desea.					
10	Una de las principales razones por las que continúa trabajando en la empresa es porque siente la obligación moral de permanecer en ella.					
11	Aunque tuviese ventajas de dejar la empresa no cree que sea correcto dejar su puesto de trabajo.					
12	Se sentiría culpable si dejase ahora la empresa considerando todo lo que le ha dado.					
13	Ahora mismo no abandonaría la empresa porque se siente obligado con todos sus compañeros de trabajo.					
14	La empresa donde Ud. trabaja merece su lealtad.					
15	Cree que le debe mucho a la empresa para el que trabaja.					
16	Los esfuerzos adicionales realizados son reconocidos adecuadamente con pagos extras					
17	Se reconoce formalmente el buen desempeño mediante incentivos económicos, reconocimiento o similares.					

18	Una de las razones principales para que siga trabajando en la empresa es porque en otro lugar no podría igualar el sueldo que tiene ahora.					
19	La distribución de trabajo y responsabilidad laboral que tiene la empresa es satisfactoria con la retribución económica (sueldo) que se brinde a usted.					
20	Recibe una justa retribución económica por la labor adicional que desempeña					
21	Existe un nivel de comunicación muy satisfactorio en la empresa con todos los colaboradores y la alta gerencia.					
22	Existe buena condición de trabajo (Acceso de materiales, implementos de seguridad, zonas seguras).					
23	En la empresa se brinda talleres de seguridad y Salud ocupacional					
24	En su puesto se fomenta el trabajo en equipo para solucionar problemas.					
25	La empresa se preocupa por mejorar la necesidad de satisfacción de los colaboradores.					
26	La empresa se preocupa por el bienestar profesionales de los colaboradores.					
27	La empresa promueve un plan de carrera con proyectos de innovación.					
28	Existe flexibilidad de horarios cuando usted se le solicita					
29	Existe flexibilidad suficiente para solicitar cambios de puesto de trabajo si Ud. lo desea.					
30	La empresa se preocupa por mantener el nivel elevado de motivación de los colaboradores.					

Muchas Gracias por participar...!!!