



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA, PUENTE PIEDRA 2018”.

Tesis para optar el título de:

Licenciado en Administración

Autores:

Merina Matos Mori

Susy Sulca Llamocca

Asesor:

Dr. Jorge Nelson Malpartida Gutierrez

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de Tesis desarrollado por el (la) Bachiller **Merina Matos Mori, Sulca Llamocca Susy**, denominada:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA, PUENTE PIEDRA 2018”.

Dr. Jorge Nelson Malpartida Gutierrez
ASESOR

Mg. Nancy Alfoncina Negreiros Mora
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Enrique Daniel Chiroque Zanabria
JURADO

Mg. Lupe Yovani Gallardo Pastor
JURADO

DEDICATORIA

A mis padres Arcadio Matos y Julia Mori, a mi hija Andrea Quineche y a mis hermanos(as), por su apoyo incondicional para seguir adelante a pesar de las adversidades, por ser mi inspiración y más grande motivo para poder finalizar una gran etapa de mi vida, muchas gracias.

Merina Matos Mori

A Dios por ser quien me guio en este largo proceso. A mi madre, porque me apoyo en la culminación de esta carrera, a mis hermanos que, con su paciencia, amor y cariño, me dieron la fortaleza para lograr mis objetivos.

Susy Sulca Llamocca.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por dotarme de sabiduría y fuerza para poder culminar mi etapa universitaria, a los profesores de la Universidad Privada del Norte, por haberme impartido sus conocimientos académicos pacientemente. Asimismo, al asesor el Dr. Jorge Malpartida por la dedicación y buena orientación para poder culminar el proceso de investigación.

Merina Matos Mori

A mi hermana Yenni, por la constante motivación brindada para seguir adelante y por acompañarme incondicionalmente en todo momento, a mis maestros de la Universidad Privada del Norte, por su apoyo y sobre todo por sus enseñanzas, a mi asesor porque con sus conocimientos, dedicación, experiencia y paciencia, contribuyeron a la culminación de esta tesis.

Susy Sulca Llamocca

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS.....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Descripción de la Empresa.....	14
1.2. Realidad Problemática.....	19
1.3. Formulación del Problema.....	25
1.3.1. <i>Problema General</i>	25
1.3.2. <i>Problema Específico</i>	25
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i>	25
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i>	25
1.4. Justificación.....	25
1.5. Objetivos.....	26
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	26
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i>	26
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i>	26
1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2</i>	26
1.5.2.3. <i>Objetivo específico 3</i>	26
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. Antecedentes.....	27
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i>	27
2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i>	28
2.2. Bases Teóricas.....	29
2.2.1. <i>Conceptos de Capacitación</i>	29
2.2.1.1. <i>Contenido de la capacitación</i>	32
2.2.1.2. <i>Objetivos de la capacitación</i>	33
2.2.1.3. <i>Procesos de La Capacitación</i>	33

2.2.1.4. Detección de las necesidades de capacitación	35
Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación	36
2.2.1.5. Diseño de Capacitación.....	37
Planeación de la capacitación.....	39
2.2.1.6. Implementación de la Capacitación	39
2.2.1.7. Evaluación de los resultados de la capacitación.....	40
2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	42
2.2.2.1. Administración del desempeño.....	44
2.2.2 Encargados de Evaluar el Desempeño.....	45
2.2.2.1. Evaluación por parte de los colegas	46
2.2.2.2. Evaluación por parte de los colegas Comités evaluadores.....	46
2.2.2.3. Autoevaluaciones	46
2.2.2.4. Evaluación por parte del personal subalterno.....	47
2.2.2.3. Retroalimentación o evaluación de 360 grados	47
2.2.2.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	48
2.2.2.4.1. Beneficios para el jefe	48
2.2.2.4.2. Beneficios para el individuo	49
2.2.2.4.3. Beneficios para la organización	49
2.3. Definición de términos básicos	49
CAPÍTULO 3. DESARROLLO.....	51
3.1. Desarrollo el Objetivo 1	51
3.1.1. Evaluación del Desempeño.....	51
3.1.2 Entrevista a la Directora Administrativa	54
3.1.3. Encuesta Realizada al Personal Administrativo	56
3.2. Desarrollo el Objetivo 2.....	61
3.2.1 Diseño del Plan de Capacitación.....	61
3.3. Desarrollo el Objetivo 3.....	63
3.3.1 Formatos de Evaluación de Capacitación.....	64
3.3.2 Formatos de Encuesta al Jefe Inmediato.....	65
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	66
4.1. Resultados del Objetivo Específico 1: Beneficios Cualitativos.....	66
4.1.1. Evaluación del Desempeño.....	66
4.1.2. Competencias a Fortalecer	67
4.2. Resultados del Objetivo Específico 2: Beneficios Cuantitativos y Cualitativo.....	68
4.2.1. Curso – Taller: Trabajo en Equipo	68
4.2.2. Curso - Taller: Atención al Cliente	74
4.2.3. Taller: Excel Intermedio.....	80
4.2.4 Proceso de Ejecución de la Capacitación.....	89
4.3. Resultados del Objetivo Específico 3: Beneficio Cualitativo y Cuantitativo.....	91



4.3.1. Cuadro Comparativo de Actividades de Evaluación.....	91
4.3.2 Costo Beneficio de la Inversión.....	91
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1. Niveles de la Educación Básica Regular	14
Figura n.º 2. Valores de la Institución	16
Figura n.º 3. Organigrama de la Institución Educativa.....	17
Figura n.º 4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter Cinco.....	19
Figura n.º 5. Porcentaje de Alumnos Matriculados en Instituciones Privadas.....	21
Figura n.º 6. Diagrama de Ishikawa	22
Figura n.º 7. Gráfica de Capacitación.....	30
Figura n.º 8. Los tipos de Cambios de Conducta por Medio de la Capacitación	33
Figura n.º 9. Ciclo del Proceso de la Capacitación.....	34
Figura n.º 10. Factores que afectan el Desempeño Laboral.....	42
Figura n.º 11. Conocimientos y/o Habilidades para Desempeñar tu Trabajo	56
Figura n.º 12. Capacitación para el Puesto de Trabajo	57
Figura n.º 13. Importancia del Trabajo en Equipo.....	58
Figura n.º 14. Conocimientos para dar Solución Inmediata a los Problemas.....	59
Figura n.º 15. Necesidades de Capacitación	60
Figura n.º 16. Resultado Comparativo de Desempeño Laboral Actual Vs. La Proyectada	66
Figura n.º 17. Flujograma de Ejecución de capacitación.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1. Niveles de Evaluación de la Capacitación.....	41
Tabla n.º 2. Modelo de Portafolio de Desempeño de Persona	44
Tabla n.º 3 Evaluación de Desempeño.....	51
Tabla n.º 4. Competencias Detectadas por la Directora Administrativa.....	55
Tabla n.º 5. Conocimientos y/o Habilidades para Desempeñar tu Trabajo	56
Tabla n.º 6. Capacitación para el Puesto de Trabajo	57
Tabla n.º 7. Capacitación para el puesto de trabajo.....	58
Tabla n.º 8. Conocimientos para dar Solución Inmediata a los Problemas.....	59
Tabla n.º 9. Necesidades de Capacitación Solicitada por el Personal Administrativa	60
Tabla n.º 11 Diseño de la Propuesta	61
Tabla n.º 11. Formato de Evaluación de Capacitación.....	64
Tabla n.º 12. Formato de encuesta a Jefe Inmediato	65
Tabla n.º 13. Cuadro Resumen de la entrevista a la Directora y encuesta a los Colaboradores	66
Tabla n.º 14. Datos Generales	68
Tabla n.º 15. Temas y Contenidos de Trabajo en Equipo.....	70
Tabla n.º 16. Cronograma de ejecución del taller de Trabajo en Equipo.....	72
Tabla n.º 17. Costos de Recursos.....	73
Tabla n.º 18. Costo de Materiales	73
Tabla n.º 19. Otros Costos.....	73
Tabla n.º 20. Resumen de Inversión	74
Tabla n.º 21. Datos Generales	74
Tabla n.º 22. Temas y Contenidos de Atención al Cliente.....	76
Tabla n.º 23 Cronograma de ejecución del taller Atención al Cliente.....	78
Tabla n.º 24. Costo de Recursos.....	79
Tabla n.º 25. Costo de Materiales	79
Tabla n.º 26. Otros Costos.....	79
Tabla n.º 27. Resumen de Inversión	80
Tabla n.º 28. Datos Generales	80
Tabla n.º 29. Taller de Excel Intermedio.....	82

Tabla n.º 30. Cronograma de Ejecución del taller en Excel Intermedio.....	86
Tabla n.º 31. Costos de Recursos.....	87
Tabla n.º 32. Costo de Materiales.....	87
Tabla n.º 33. Otros Costos	87
Tabla n.º 34. Resumen de Inversión.....	88
Tabla n.º 35. Resumen de Inversión Para la Ejecución de la Capacitación... ..	88
Tabla n.º 36. Descripción de Actividades, Responsables y Recursos	89
Tabla n.º 37. Cuadro Comparativo de la Evaluación de la Capacitación.....	91

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo proponer un Plan de Capacitación de fortalecimiento de competencias para mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018. Los resultados obtenidos en la investigación muestran los niveles del Desempeño Laboral y las Competencias que se requieren fortalecer con un Plan de Capacitación. En segundo lugar, realizar un diseño que muestra todos los recursos y presupuestos económicos para llevar a cabo un Plan de Capacitación. Seguidamente es necesario asignar a los responsables de ejecutar todo lo diseñado en el Plan de Capacitación. En la última fase del Plan Capacitación se debe conocer el rendimiento económico aplicando la fórmula del ROI. Asimismo verificar si el diseño y ejecución satisficieron las necesidades de Capacitación. Para ello, es necesario conocer las opiniones de los participantes sobre la Capacitación recibida: cuánto han aprendido, como califican al capacitador y por ultimo cuál ha sido el impacto de la Capacitación en el desempeño de sus funciones. Finalmente se concluye que a medida que se desarrollen Capacitaciones en el personal administrativo el Desempeño Laboral de los colaboradores se verá mejorado.

Palabras claves: *Capacitación, desempeño laboral, competencias, fortalecimiento, organización.*

ABSTRACT

The objective of this work is to propose a Training Plan to strengthen the competencies to improve the Labor Performance of the administrative personnel of a Private Educational Institution, Puente Piedra 2018. The results obtained in the research show the levels of the Labor Performance and the Competencies that are they need to be strengthened with a Training Plan. Second, make a design that shows all the resources and economic budgets to carry out a Training Plan. Then it is necessary to assign those responsible for executing everything designed in the Training Plan. In the last phase of the Training Plan you must know the economic performance by applying the ROI formula. Also verify if the design and execution met the training needs. For this, it is necessary to know the opinions of the participants about the training received: how much they have learned, how the trainer qualifies and finally what the impact of the training has been in the performance of their duties. Finally, it is concluded that as Training is developed in the administrative staff, the Work Performance of the collaborators will be improved.

Keywords: *Training, job performance, competences, strengthening, organization.*

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno globalizado, la Capacitación es muy importante ya que toda Institución Educativa se encuentra inmersa a los cambios que exige la sociedad y el mercado, además de que los clientes son cada vez más exigentes al momento de adquirir un servicio o un producto. Esto requiere que las Instituciones Educativas sean más flexibles y adaptables al cambio y al mejoramiento continuo.

El buen desempeño de las Instituciones Educativas, se basa en la Capacidad con que cuentan los colaboradores que la conforman para aplicar sus conocimientos y experiencia adquiridas en las labores encomendadas, es por ello que los directivos de la institución Educativa sienten la necesidad de contar con personal capacitado que pueda afrontar con eficiencia y eficacia las funciones encomendadas, con un alto sentido de responsabilidad y con la toma de decisiones inmediatas que les permitan resolver los problemas que se presentan día a día.

Actualmente, la Capacitación que se viene realizando dentro de la Institución Educativa está siendo deficiente, puesto que todas las Capacitaciones programadas van dirigidas a todo el personal de manera general, siendo este en primera instancia el motivo principal por el cual no se observa mejoras en el Desempeño Laboral. Es por ello que es necesario reorientarla a través de una propuesta que permita detectar las reales necesidades de capacitación de todos los colaboradores según sus puestos de trabajo, luego diseñar una propuesta de capacitación apoyadas por un presupuesto que permita contar con todos los recursos necesarios para la ejecución y evaluación de la Capacitación y, de este modo, cumplir con el objetivo de mejorar las Competencia a través de un Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en una Educativa Privada ubicado en el distrito de Puente Piedra.

1.1. Descripción de la Empresa

La Institución Educativa pertenece al sector privado que brinda servicios en el rubro de educación, se crea hace 4 años con la finalidad de impartir una educación integral, desarrollando en sus estudiantes ser los autores de una sociedad más justa, más honesta, más compasiva y más inclusiva. Se encuentra ubicada en el distrito de Puente Piedra en la zona de Zapallal, cuenta con los 3 niveles de educación básica regular (Inicial, Primaria y Secundaria) en sus inicios albergaba a 65 alumnos y un pequeño grupo de profesionales que conformaban las áreas de Dirección, Secretaría y Plana Docente, en ese entonces el número de colaboradores era de 08 personas, quienes estaban desarrollando el proyecto de Escuela de sueños avanzando hacia un mundo hermoso con el cual inició.

Figura n.º 1. Niveles de la Educación Básica Regular

EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR													
NIVELES	Inicial		Primaria						Secundaria				
CICLOS	I	II	III		IV		V		VI		VII		
GRADOS	años	años	1°	2°	3°	4°	5°	6°	1°	2°	3°	4°	5°
	0-2	3-5											

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Institución Educativa

1.1.1 Misión:

Somos una Institución Educativa Privada, que brinda una Educación Integral, basada en una convivencia en valores, transformando los contextos en los que vive el estudiante, estableciendo una nueva forma de relaciones entre las personas, desarrollando un pensamiento reflexivo y actuando éticamente en el entorno donde se encuentre siendo más digno, justo y solidario.

1.1.2 Visión:

Ser una Institución Educativa reconocida como una Institución que brinda “CALIDAD EDUCATIVA” acorde con los últimos avances de la ciencia y tecnología, elevando el nivel de aprendizaje de nuestros estudiantes, formar personas autónomas, reflexivas y comprometidas con los valores, con capacidad de incidir en la construcción de una

historia más humana; inspirada en la propuesta pedagógica, con la participación de una comunidad educativa preparada y abierta a la innovación.

1.1.3. Valores:

Verdad

La práctica de este valor en los espacios cotidianos genera condiciones de confianza e integración indispensable para el logro de una convivencia pacífica entre las personas.

Justicia

Cultivar la actitud de justicia es fundamental ya que es la base de otras actitudes como la paz, la tolerancia, la cooperación, etc. Solo si formamos ciudadanos que actúen en justicia estaremos avanzando en la construcción de una sociedad que conviva pacíficamente.

Solidaridad

Es importante inculcar en la comunidad educativa, la cooperación a favor del débil y el más necesitado, y que se tenga como fundamento de que juntos podemos hacer buenas prácticas en bienestar de nuestra escuela.

Liderazgo

Implementar tácticas de persuasión efectivas permitirá en los educandos:

- Ser hábiles para conversar con la gente.
- Ajustar sus pensamientos para agradar a los oyentes.

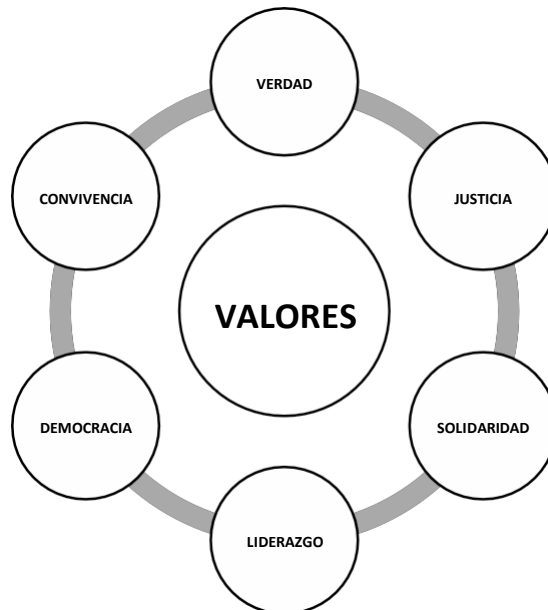
Democracia

Toda persona se desarrolla como una persona única, pero vive y se desarrolla con los demás en sociedad y por ello requiere una orientación en su ser social. Esta orientación la obtiene en la democracia.

Convivencia

Las buenas prácticas de convivencia son la base del futuro del ciudadano en una cultura del país animada por la construcción de proyectos comunes.

Figura n.º 2. Valores de la Institución Educativa.



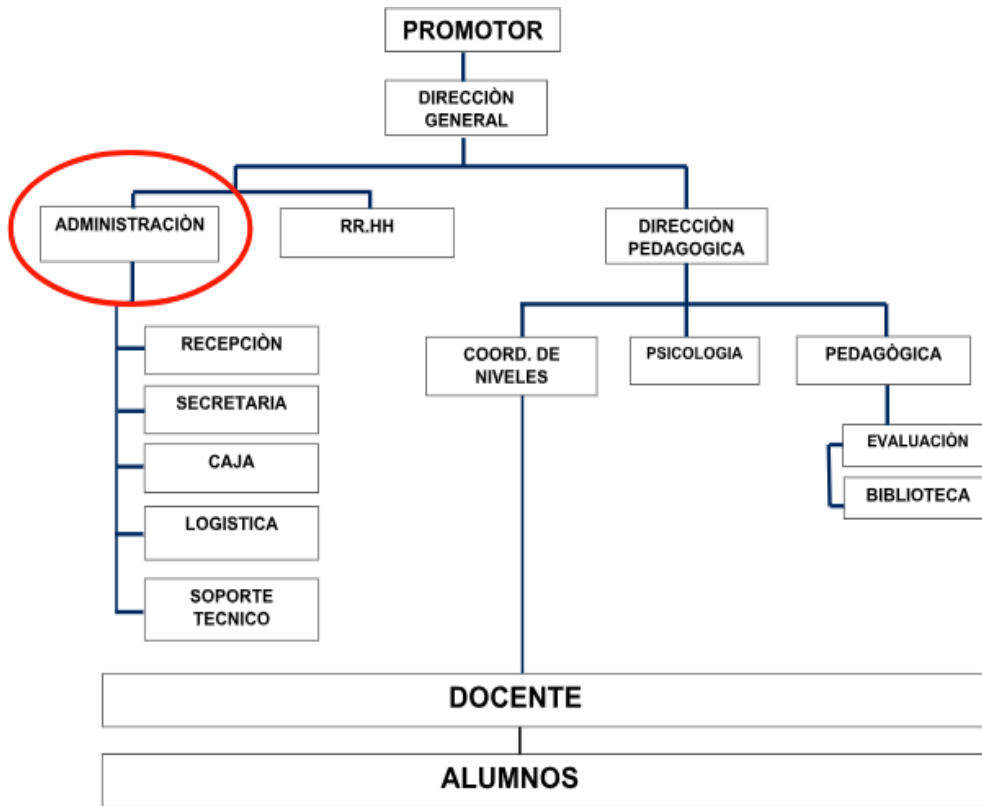
Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Institución Educativa

1.1.4 Organigrama

En el presente organigrama, se podrá visualizar la distribución de las diferentes áreas por las que está integrada la Institución Educativa; es una estructura que no solo ayuda a identificar los cargos que existen para crear diferentes planes de Capacitación de alta utilidad que le permita a los colaboradores a desarrollar sus capacidades y, mejorar sus conocimientos que son indispensables en el buen desempeño de sus funciones, sino también, se conocerán cuáles son los niveles de mando que son los responsables de crear espacios y estrategias para que la capacitación se convierta en una cultura general para toda la Institución, de tal forma que sea fuente de desarrollo y motivación profesional para los colaboradores.

Figura n.º 3. Organigrama de la Institución Educativa



Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Institución Educativa

Como muestra la figura, el área a desarrollar la propuesta de mejora es el área de administración, quien presenta falencias para desarrollar un buen Desempeño Laboral entre sus colaboradores.

1.1.5. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite analizar cuál es el nivel de competencia que tiene la Institución Educativa, la misma que se presenta a continuación.

1. El poder de la negociación de los clientes.

El poder de los clientes es alto debido a que los padres de familia cuentan con varias opciones de elección, pudiendo ejercer cierto poder para exigir más servicios, mejor tecnología, becas para sus hijos, facilidades de pago, entre otros.

2. La rivalidad entre los competidores.

La Institución Educativa Privada cuenta con una gran cantidad de competidores; debido a que la localidad de Zapallal está conformada por muchas Instituciones Educativas de carácter público y privado; aspecto que nos hace efectuar diferenciación para que nuestros clientes nos elijan y prefieran como la mejor Institución Educativa de la zona.

3. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.

La Institución Educativa tiene funcionamiento desde el año 2015 adquiriendo experiencia y competitividad por 4 años; en donde su crecimiento y capital ha ido evolucionando de una manera adecuada y rentable; lo que se ha venido observando cada día por sus mejoras en sus instalaciones y en los servicios prestados.

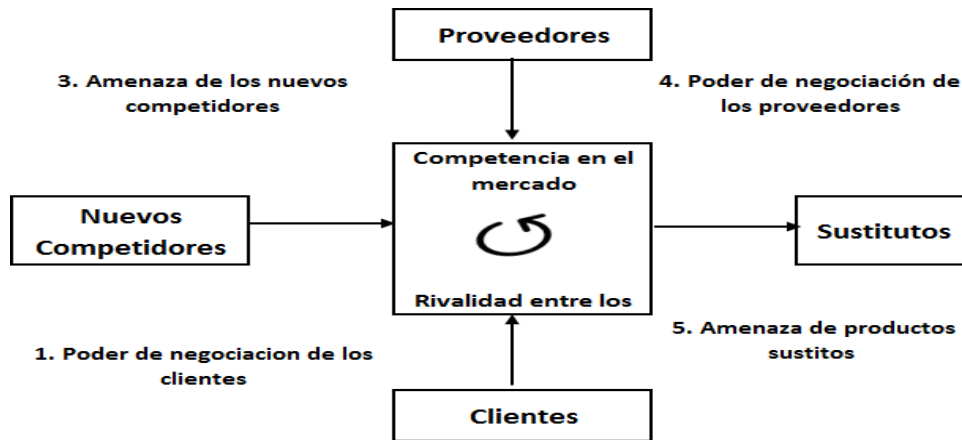
4. El poder de la negociación de los proveedores.

El poder de los proveedores no es muy elevado, debido a que los docentes que brindan el servicio no son únicos, por lo que cambiar de proveedor no resulta difícil ya que existe una gran cantidad de docentes a la espera de una plaza. Por lo tanto, podemos decir que la Institución no se encuentra en una posición débil.

5. Amenaza de productos sustitutos.

La formación educativa de un niño no tiene sustitución; esto debido a que la mejor forma de crecimiento está dada mediante el nivel educativo que una persona tenga o alcance.

Figura n.º 4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Institución Educativa

1.2. Realidad Problemática

A nivel mundial las Instituciones Educativas Privadas de educación básica regular han tomado mayor participación en el mercado debido a sus múltiples cualidades que les caracteriza. En América Latina desde los años 90 hasta la actualidad, el sector privado ha crecido de manera significativa, teniendo entre sus principales motivos la falta de capacidad que tienen las instituciones públicas para albergar a alumnos y el otro, satisfacer las necesidades de un grupo específico que buscan una educación religiosa o una enseñanza de idiomas, incrementando así el porcentaje de estudiantes que asisten a colegios privados en comparación a los demás por el supuesto caso de encontrar una educación de mayor calidad.

En el Perú el sector privado de la educación básica regular juega un papel muy importante para el crecimiento y desarrollo del país, cada vez los colegios privados tienen mayor participación por la calidad de servicio que ofrecen en comparación a la educación pública. Según Semana Económica la educación privada ha tenido un crecimiento espectacular en los últimos años, paso del 17% de participación a representar cerca del 50% en Lima.

Sin embargo, a pesar que existe un crecimiento considerable de Instituciones Educativas aún existen brechas que no les permite cumplir al cien por ciento las expectativas de servicio a

los padres de familia y, esto es debido a la falta de organización y planificación que se observa en algunas Instituciones que requieren ser evaluadas.

La Institución Educativa donde se realizará la investigación, es una Institución privada que inicio sus actividades hace 4 años con capitales 100% extranjeros, contando solo con la autorización de funcionamiento en el nivel Primaria de la Educación Básica Regular, albergando a 65 alumnos y un pequeño grupo de profesionales que conformaban las áreas de Dirección, Secretaría y Plana Docente, en ese entonces el número de colaboradores era de 08 personas, quienes estaban desarrollando el proyecto de Escuela de sueños avanzando hacia un mundo hermoso con el cual inició. Durante los años fue creciendo y obteniendo la autorización de funcionamiento en los 3 niveles y albergando a más de 550 alumnos y 45 profesionales. Debido al crecimiento en los últimos años surge la necesidad de implementar un nuevo local que permita mejorar el nivel de desempeño laboral de sus colaboradores y brindar un mejor servicio a sus clientes.

Sin embargo, la ocupación de puestos del área administrativa requiere de ciertas competencias con las que debe contar el personal para realizar adecuadamente sus funciones y, a pesar que el perfil ocupacional de cada puesto se encuentre definido y estructurado, aun se carece del fortalecimiento de competencias y conocimientos para que el personal realice un trabajo de manera eficiente. Principalmente en lo que concierne a las competencias, se detectan deficiencias que necesitan ser fortalecidas, puesto que se observa una comunicación deficiente entre el personal del área lo que no permite tener buena coordinación para la realización de sus labores. Dichos motivos y entre otros ha conllevado a la deserción de alumnos matriculados en el periodo 2017; siendo así que la institución Educativa se ha visto ciertamente afectada de manera económica.

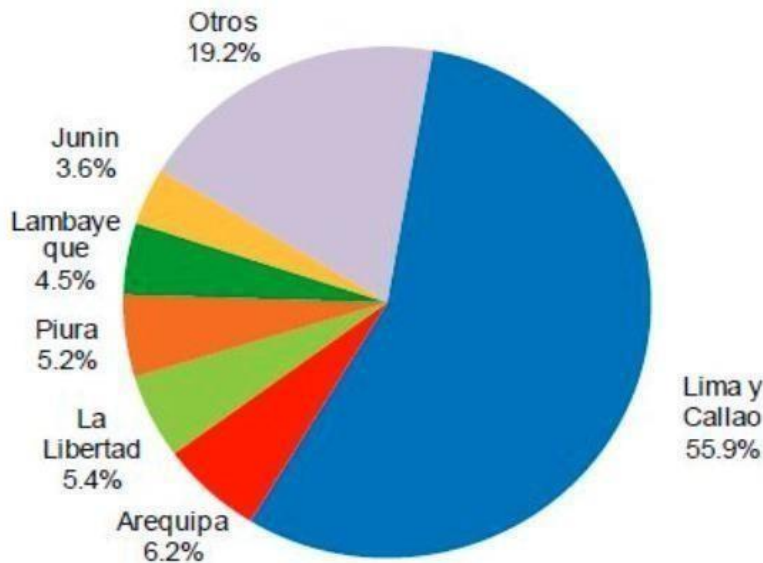
En función a todo esto, la Capacitación juega un rol muy importante, sobre todo hoy en día en un mundo donde la globalización avanza cada día más y más. En vista de la problemática planteada se ha detectado la necesidad de rediseñar el plan de capacitación que fortalezca las competencias de cada colaborador y así mejorar su Desempeño Laboral.

A pesar de que la Institución Educativa Privada cuenta con un plan de Capacitación, este es muy débil reflejando puntos en el proceso en los cuales se necesita mejorar, entre estas limitantes están, la falta de programas de capacitación por áreas y la iniciativa de la Institución para realizar un diagnóstico que permita conocer las necesidades de Capacitación y así mejorar el Desempeño Laboral. La propuesta de fortalecimiento de competencias a través de un Plan de Capacitación para la Institución Educativa Privada es una inversión, puesto que los

resultados que se obtienen no solo benefician al colaborador, sino que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Figura n.º 5. Porcentaje de Alumnos Matriculados en Instituciones Privadas a nivel nacional

**EDUCACIÓN PRIVADA POR DEPARTAMENTOS
(% del total de alumnos matriculados)**



Fuente: INEI 2015

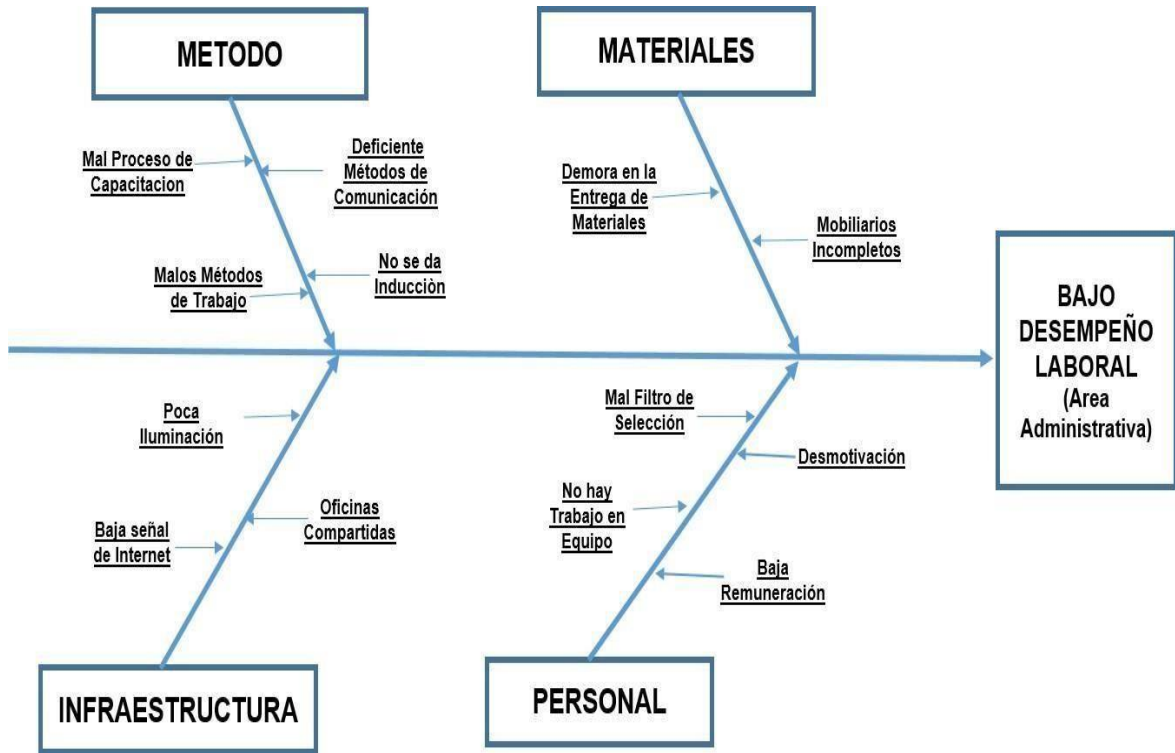
Elaboración: Estudios Económicos Scotiabank

1.2.2. Análisis de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa también llamado diagrama de causa-efecto, es una representación gráfica que por su estructura también se llama diagrama de pescado, consiste en una representación sencilla en la que puede verse una especie de espina central que es una línea en el plano horizontal representando un problema a analizar que se escribe en la cabeza del pescado. Esta herramienta sirve para facilitar el análisis de los problemas y sus soluciones en esferas como lo son: Materiales, métodos, infraestructura, personal.

Para analizar el Ishikawa mencionamos el efecto siguiente: Bajo Desempeño Laboral en el área administrativa.

Figura n.º 6. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Institución Educativa

A continuación, se describe las causas que inciden en dicho problema.

Materiales

Mobiliarios incompletos:

La comodidad debe ser una de las principales cuestiones a tomar en cuenta, en la Institución Educativa los mobiliarios se encuentran saturados e incompletos ello conlleva muchas veces a conflictos entre colaboradores por la mala decisión y por falta de comunicación, hasta el momento no se observa una renovación ni un equipamiento.

Demora en la entrega de materiales:

Los materiales son entregados cada bimestre a las diferentes áreas, la lista de requerimientos son entregados con una 1 semana de anticipación sin embargo se observa que el personal designado

no respeta el orden de entrega lo que genera demora en la realización de las funciones y cumplimientos a actividades programadas.

Método

Mal proceso de capacitación:

Las Capacitaciones se realizan con procesos lejanos a la realidad de las necesidades de las áreas, son dirigidas por la Dirección según criterio del Director, observándose la falta de control y seguimiento.

Malos métodos de trabajo:

El método de trabajo aplicado es deficiente para la elaboración de las actividades que se desarrollan en el área, se observa que cada colaborador desarrolla sus funciones en base su criterio.

Deficiente método de comunicación:

La comunicación no es transmitida en el momento adecuado generando malestares entre las áreas

Infraestructura

Poca iluminación:

La iluminación es uno de los factores clave, que puede actuar en forma positiva favoreciendo el Desempeño o de manera negativa afectando la productividad, en la Institución Educativa. Se observa que en algunas oficinas a la hora de realizar las funciones el personal experimenta molestias vinculadas a una inadecuada iluminación en su área de trabajo, provocando esto fatiga visual, estrés, falta de atención y desánimo, factores que son causa del bajo rendimiento laboral que se viene dando.

Baja señal de internet:

Uno de los problemas con los que se encuentran a diario el personal dentro de las oficinas es al conectarse a Internet debido a que la velocidad es demasiado baja, la cobertura en la zona aún presenta dificultades.

Oficinas compartidas:

En la Institución Educativa. El compartimiento de oficinas afecta el desempeño de los colaboradores por dos causas o motivos: El primero, el alto ruido que se existe en el área ya que si se necesita trabajar en absoluto silencio para concentrarse en las funciones no se puede, es difícil. El segundo, la poca privacidad cuando se atiende llamadas telefónicas o cuando se recibe a los

clientes o proveedores, todas las personas que se encuentran en oficina escuchan todo a detalle perdiéndose toda privacidad.

Personal.

Mal filtro de selección:

Uno de los problemas con que normalmente se enfrenta la Institución Educativa. Es el filtro de selección de personal poco apropiado, no se cuenta con un proceso que permita llevar a cabo una adecuada selección y contar con personal calificado para ocupar los puestos vacantes. La Promotoría quien tiene a cargo este proceso considera mucho la primera impresión que pueda presentar el postulante.

No hay trabajo en equipo:

En la Institución Educativa la falta de liderazgo conlleva a que no exista un trabajo en equipo ya que las personas que asumen los cargos de Dirección se han enfocado solamente en repartir tareas, dar órdenes; dejando de lado motivar al equipo, hacerle participe en la toma de decisiones y coordinar con ellos. Por ello se observa dentro de la Institución el individualismo, es decir cada uno trabaja y busca cumplir solo lo que le corresponde.

Desmotivación:

Uno de los problemas también dentro de la Institución Educativa es la desmotivación, el personal se siente desmotivado por la falta de comunicación y organización; puesto que la información muchas veces llega tarde o la planificación se deja siempre para última hora generando estrés en el personal.

Baja remuneración:

A pesar que la Institución Educativa ha incrementado sus ingresos, en el tema de remuneraciones se sigue tomando en cuenta criterios con conocimientos empíricos pocos considerables como por ejemplo la experiencia y el grado de estudio, lo que conlleva que el personal no se sienta motivado en demostrar un mejor desempeño.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿De qué manera la propuesta de un plan de capacitación de fortalecimiento de competencias mejorará el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01

¿Cuál es la evaluación del Desempeño Laboral y las competencias que se requiere fortalecer con un Plan de Capacitación para mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018?

1.3.2.2. Problema específico 02

¿Cuál es el diseño del Plan de Capacitación para fortalecer las competencias y mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018?

1.3.2.3. Problema específico 03

¿Cuál es la evaluación del Plan de Capacitación que se desarrollara para fortalecer las competencias y mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018?

1.4. Justificación

Mediante la presente investigación se busca aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, que junto con la experiencia laboral, permitirán identificar cuáles son las necesidades que se requiere fortalecer en el personal administrativo a través de un Plan de Capacitación en la Institución Educativa, de esta manera encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que puedan afectar en el Desempeño Laboral del personal administrativo.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se acude a la aplicación de técnicas de investigación, que consta de una entrevista a la directora administrativa y la elaboración de una encuesta dirigida a los colaboradores del área de administración, puesto que son herramientas que nos permitirán poder detectar y analizar la actual situación del Desempeño Laboral del personal del área administrativa de la Institución Educativa.

Con la propuesta de fortalecer las competencias a través de un plan de capacitación se busca brindar tanto a la Institución como a los colaboradores, una opción de mejora y participación activa en el Desempeño Laboral, de tal manera que se logre mejorar en el corto, mediano y largo plazo, las necesidades encontradas en la realización de su labor.

La propuesta de mejora tendrá como resultado mejorar el Desempeño Laboral del personal, donde sus colaboradores serán más eficientes en la realización de las funciones generando un buen clima laboral entre los integrantes del área, lo que llevará a la Institución Educativa brindar un mejor servicio y generar satisfacción a sus clientes generando así una mejor rentabilidad económica para la Institución Educativa Privada.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un Plan de Capacitación de fortalecimiento de competencias para mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018.

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo específico 1

Determinar el Desempeño Laboral e identificar las competencias que se requiere fortalecer con de un Plan de Capacitación para mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018.

1.5.2.2. Objetivo específico 2

Diseñar el programa del Plan de Capacitación para fortalecer las competencias y mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018.

1.5.2.3. Objetivo específico 3

Evaluar el Plan de Capacitación que se desarrollará para fortalecer las competencias y mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se resumen las investigaciones de tesis estudiados en ámbito internacional y nacional, Dichos estudios sirven de referencia a la presente investigación.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Torres y Torres (2010) en la ciudad de Bogotá, Colombia, en su tesis para optar el Título en Administración de Empresas, sustentó: Capacitación por Competencias Laborales un Logro Productivo para la Empresa Farmacéutica Laboratorio de Colombia: La investigación se desarrolló en una organización del sector farmacéutico, la organización destaca por la realización de la distribución a nivel nacional de productos farmacéuticos y nutricionales. El principal objetivo de la investigación fue implementar en la organización un programa de capacitación enfocada a las competencias para reforzar las ventas del área comercial de la empresa Laboratorios de Colombia siguiendo un patrón que tienen como modelo básico de la Capacitación. Dicha investigación aplicó la metodología exploratoria mediante un panel de expertos y entrevistas focalizadas, también se realizaron encuestas al personal del área comercial de la organización. Los resultados obtenidos del trabajo permitieron conocer las verdaderas competencias que se requiere fortalecer para un mejor desempeño del personal de ventas en el área comercial siendo así más productivos y generando mayores rentabilidades para la organización.

Sosa (2011) en la ciudad Zacapa, Guatemala, en su tesis para optar el Título de Licenciada en Psicología Industrial y Organizacional, sustentó: Propuesta de un programa de Capacitación y desarrollo para el personal docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en los llanos de la fragua, Zacapa: el trabajo de investigación se realizó con el objetivo de detectar las reales necesidades que tienen en las habilidades los maestros del ITECNOR considerando dentro de este campo, las actitudes y conocimientos docentes. En la investigación realizada se hace referencias a otros estudios sobre capacitación para así contar con una base de información sobre cómo desarrollar un programa de Capacitación de acuerdo a las necesidades encontradas en el personal docente. Para dicha investigación se desarrolló el marco teórico tomando en cuenta los conceptos teóricos de relevancia para la realización de la investigación lo que facilita la comprobación de los instrumentos aplicados para así dar cumplimiento al objetivo general de la investigación: El estudio se desarrolló con el único propósito de fortalecer las competencias, conocimientos y actitudes de los docentes; en la investigación se buscó integrar todos los elementos que debe contener un programa de capacitación para que las necesidades de

fortalecimiento que fueron detectadas sean reforzadas. Para el logro de la investigación se utilizó herramientas que permitió recopilar datos cualitativos, cuantitativos y un diagnóstico de necesidades de capacitación, en los principales hallazgos se puede detectar la falta de trabajo en equipo y el desconocimiento de estrategias como técnicas y métodos que se utilice dentro del aula. Concluyendo que es necesario reforzar dichas competencias a través de una capacitación que permita desarrollar sus habilidades y destrezas para un mejor cumplimiento de sus funciones aplicando herramientas y métodos dentro de la educación.

Días (2011) Nuevo León, México en su tesis para optar el grado de Maestría en Administración, sustentó: Capacitación y desempeño laboral de los Empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona de Montemorelos – Linares Nuevo León: La metodología aplicada a la investigación fue descriptiva, correlacional, explicativa, cuantitativa, de campo transversal. Donde la población de su muestra fue compuesta por 141 trabajadores, para medir el nivel de capacitación y la evaluación del desempeño laboral y utilizaron el instrumento de la encuesta que consta de 15 ítems. Llegando a la conclusión que sí existe una influencia significativa entre ambas variables indicando a mayor autoevaluación del nivel de capacitación mayor es la autoevaluación del desempeño laboral.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Martel y Sánchez (2013) en la ciudad de Trujillo, en su tesis para optar el Título de Licenciado en Administración, sustentó: Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio Sport Club de la Ciudad de Trujillo, llega a la siguiente conclusión, el estudio de la investigación se ha realizado mediante un análisis comparativo de los resultados del diagnóstico del Desempeño Laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, Los resultados obtenidos del antes y después de la implementación del plan de capacitación y gracias al análisis estadístico descriptivo que se realizó, se puede concluir que se ha demostrado notablemente que la implementación de un plan de capacitación sin duda mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, lo que demuestra incluso con la aplicación de la prueba estadística Z al tener un estadístico de valor 29 que considera su hipótesis en la zona de aceptación.

Cueva y Hernández (2015) en la ciudad de Trujillo, en su tesis Aplicación de un Plan de Capacitación para mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Centro Comercial Elektra del ovalo mochica en el año 2015, sostuvo la importancia que existe en la aplicación de un plan de capacitación en los colaboradores para Mejorar el Desempeño, para el levantamiento de la información se utilizó la técnica de encuestas dirigida a 15 colaboradores como población objeto de estudio quienes pertenecen al área de ventas. El resultado que dio en la investigación es que al aplicar un Plan de Capacitación el Desempeño Laboral de los colaboradores aumenta significativamente en el personal del área de ventas de la empresa Elektra. Con la investigación realizada también sostuvo la importancia de mejorar la interrelación que existe entre el jefe de ventas con sus colaboradores, el trabajo en equipo y atención al cliente recomendando poner mucho énfasis en que el jefe de ventas y el administrador deben de instruir a su personal en temas de Habilidades Blandas.

Anicama y Britto (2015) en la ciudad de Trujillo, en su tesis para optar el Título de Licenciado en Administración, Propuesta de un Plan de Capacitación para Elevar el Desempeño de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego del año 2014, llega a la siguiente conclusión: El estudio se ha realizado con el propósito de elaborar un Plan de Capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego. Donde se consideró como muestra a 186 trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego, quienes contestaron la encuesta brindando información que permitió conocer las necesidades de capacitación del personal administrativo de la UPAO. En base a los resultados obtenidos de la investigación, tanto en la encuesta y en la entrevista, se concluye que es necesario implementar capacitaciones que les permita elevar su desempeño al personal administrativo para ser más competitivos y así cumplir con sus funciones eficientemente.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Conceptos de Capacitación

Para Chiavenato (2007) define la capacitación como:

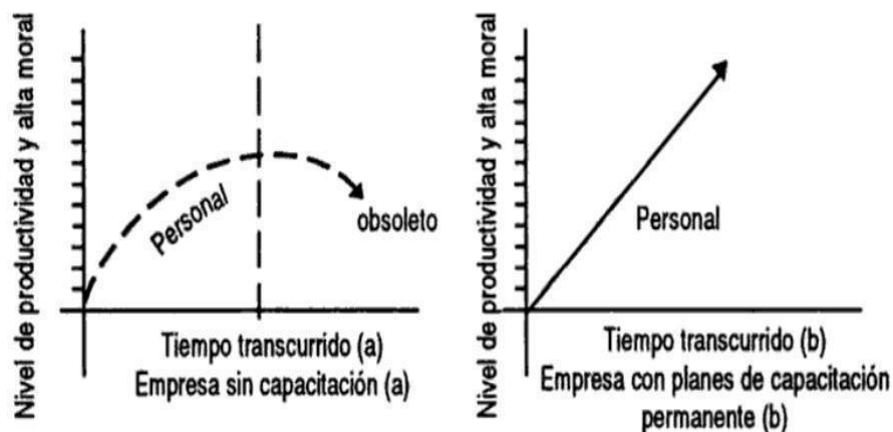
El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la

organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (p.386).

Para Siliceo (2014) define que la capacitación es: “El medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona”. (p.23)

Dolan (2003) señala que “la capacitación cuyo propósito es brindar al personal los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar su rendimiento presente o futuro”. (p.119).

Figura n.º 7. Gráfica de Capacitación.



Fuente: Siliceo 2004 (p.23)

Elaboración: Siliceo 2004

Según Siliceo (2004) describe la gráfica de capacitación de la siguiente manera:

La grafica (a) señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de desempeño y moral, y si este no es mantenido, enriquecido y complementado mediante una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle, la absorbencia encargará de hacer decrecer su moral y productividad.

La grafica (b) se explica por sí sola, a través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una autentica integración a la empresa. (p.23).

Finalmente, Siliceo (2004) concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación.

- 1.- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- 2.- Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- 3.- Elevar la calidad del desempeño.
- 4.- Resolver problemas.
- 5.- Habilitar para una promoción.
- 6.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- 7.- Actualizar conocimientos y habilidades.
- 8.- Preparación integral para la jubilación. (P.29).

En el Perú, tanto el sector público como el sector privado le dan la importancia que se merece y establecen mecanismos para mejorarla y fortalecerla. En último caso, el Estado exige que exista capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo, mediante algunas leyes.

Por un lado, la Ley de promoción en la inversión de capital humano, Ley N° 29498, tiene como objetivo promover el desarrollo del capital humano a través de la capacitación continua a los trabajadores para mejorar sus capacidades productivas y así contribuir al fortalecimiento de la competitividad del país. Esta promoción, por parte del Estado peruano, establece deducir como gasto hasta un monto máximo del 5% del total de gastos deducidos en el ejercicio, a las sumas destinadas a la capacitación del personal.

Por otro lado, la Ley de seguridad y salud en el trabajo, Ley N° 29783, tiene como objetivo garantizar al personal los medios y condiciones necesarias que permitan proteger su vida, salud y bienestar en el trabajo. Por ello, como parte de las condiciones preventivas, las empresas deben ofrecer a sus empleados una oportuna y adecuada información y capacitación preventiva relacionada con la tarea que realicen, precisando las funciones y responsabilidades que a cada uno le corresponde en materia de seguridad y salud en el trabajo. De igual manera, las empresas deben

estar comprometidas a adoptar estas disposiciones, incluyendo programas de capacitación y entrenamiento como parte de la jornada laboral.

Además, es obligatorio que la empresa proporcione no menos de cuatro capacitaciones al año en materia de seguridad y salud, así como también brinde a los trabajadores las facilidades económicas y licencias con goce de haber para que puedan participar en ellas.

2.2.1.1. Contenido de la capacitación

Según Chiavenato (2007) El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta.

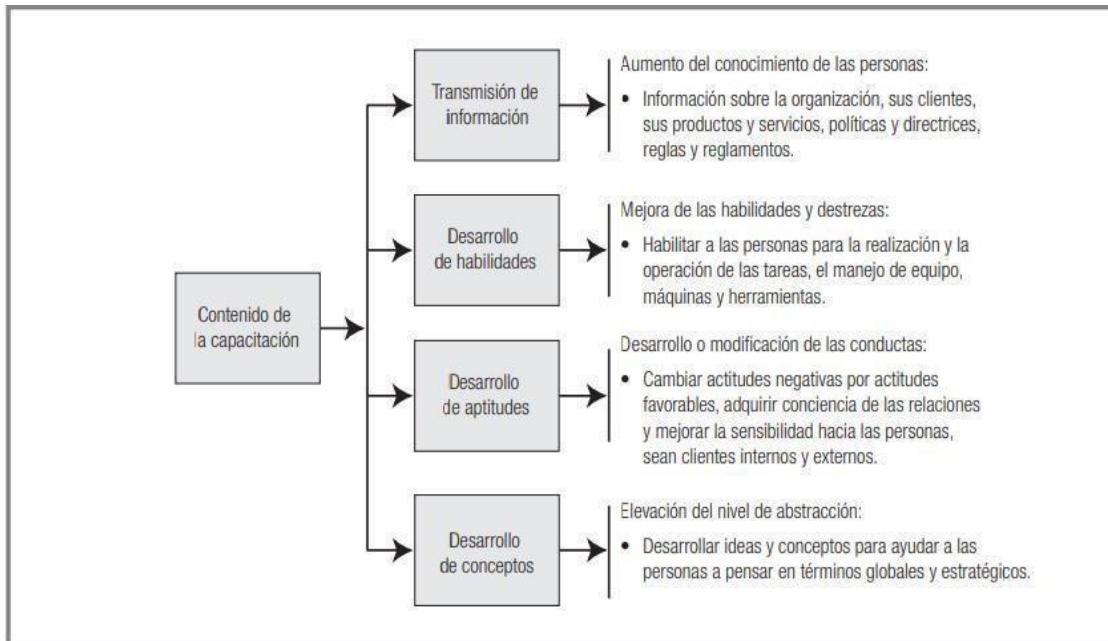
1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (p. 386)

Figura n.º 8. Los tipos de cambios de conducta por medio de la Capacitación



Fuente: Chiavenato 2007 (p.389)

Elaboración: Chiavenato 2007

2.2.1.2. Objetivos de la capacitación

Chiavenato (2007) menciona los siguientes objetivos de la capacitación.

- 1.- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- 2.- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- 3.- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p.90)

2.2.1.3. Procesos de La Capacitación

Desler (2009) menciona lo siguiente: “La capacitación, al ser un proceso que permite enseñar nuevas habilidades y competencias para mejorar el desempeño en el trabajo, juega un papel importante en la administración del desempeño del trabajador en la actualidad” (p.295)

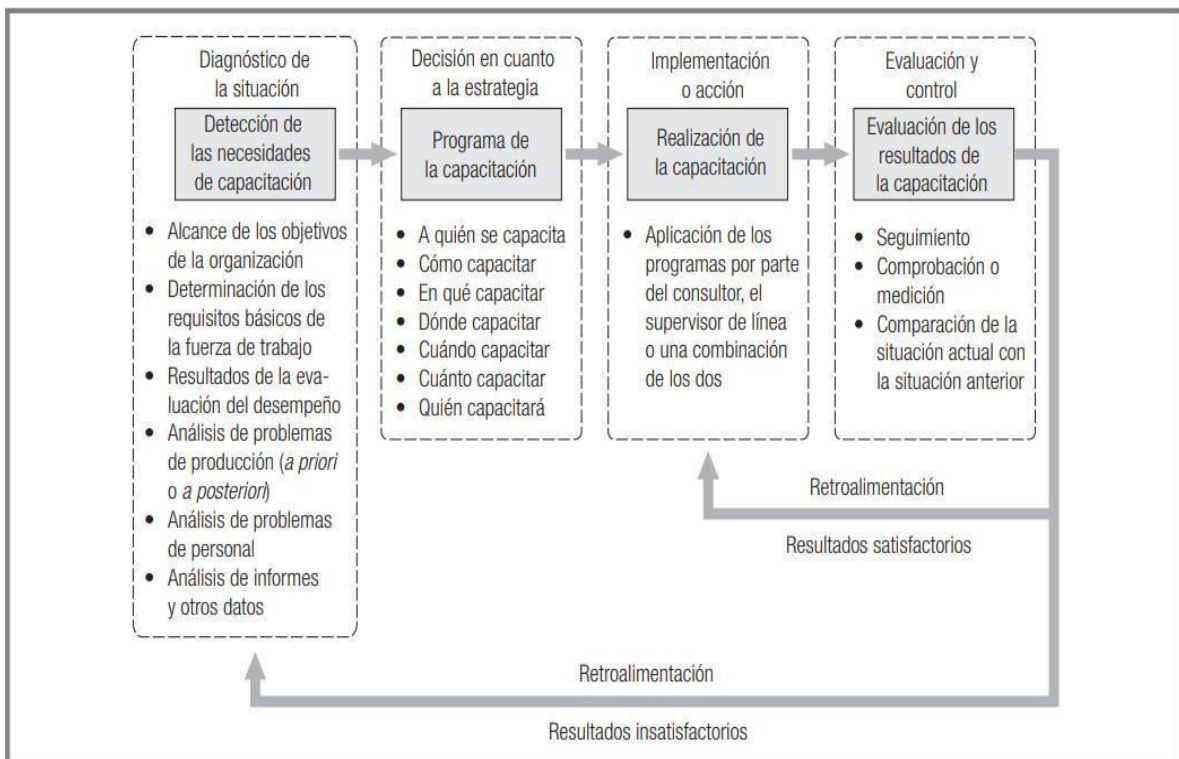
Mondy Wayne (2010) menciona que: “La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación” (p.298)

Chiavenato (2007) señala al respecto que:

La capacitación proporciona al trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, sobre todo, la satisfacción personal de “ser bueno en lo que se hace”.

Sin el personal capacitado y con las habilidades necesarias, las máquinas complejas, los métodos y procesos de la organización no se llevarían a cabo. (p. 50)

Figura n.º 9. Ciclo del Proceso de la Capacitación



Fuente: Chiavenato 2007 (p. 390)

Elaboración: Chiavenato 2007

Chiavenato (2007) menciona los siguientes beneficios de la capacitación

1. Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
2. Produce actitudes más positivas entre los trabajadores.
3. Aumenta la rentabilidad de la empresa reflejada en los estados financieros
4. Eleva la moral del personal.
5. Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
6. Crear una mejor imagen de la empresa.
7. Facilita que el personal se identifique con la empresa.
8. Mejora la relación jefe-subordinado.
9. Facilita la comprensión de las políticas de la empresa
10. Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
11. Ayuda a solucionar problemas.
12. Facilita la promoción de los empleados.
13. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
14. Promueve la comunicación en la organización. (p248).

2.2.1.4. Detección de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación, Chiavenato (2007) sostiene lo siguiente:

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis.

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: es sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: es sistema de adquisición de habilidades.

(p. 309)

Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

Según Chiavenato (2007) describe lo siguiente:

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la

capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
10. Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
11. Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación. (p. 395)

2.2.1.5. Diseño de Capacitación

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

¿Cuál es la necesidad?

¿Dónde fue determinada en primer lugar?

¿Ocurre en otra área o división?

¿Es parte de una necesidad mayor?

¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?

¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?

¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?

¿La necesidad es permanente o temporal?

¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?

¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?

¿Cuál es el costo probable de la capacitación?

¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

¿QUÉ se debe enseñar?

¿QUIÉN debe aprender?

¿CUÁNDO se debe enseñar?

¿DÓNDE se debe enseñar?

¿CÓMO se debe enseñar?

¿QUIÉN lo debe enseñar?

Planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

- 1.- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- 2.- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- 3.- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- 4.- Determinación del contenido de la capacitación.
- 5.- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- 6.- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- 7.- Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
 - a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d) Características personales de conducta.
- 8.- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- 9.- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- 10.- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- 11.- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia. (p. 398)

2.2.1.6. Implementación de la Capacitación

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan

con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados. (p. 402)

2.2.1.7. Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- 1- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- 2.- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles.

Tabla n.º 1. Niveles de Evaluación de la Capacitación

Evaluación a nivel organizacional	Evaluación a nivel de los recursos humanos	Evaluación a nivel de las tareas y operaciones
Proporciona resultados como: a) Aumento en la eficacia organizacional. b) Mejora de la imagen de la empresa. c) Mejora del clima organizacional. d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados. e) Apoyo del cambio y la innovación. f) Aumento de la eficiencia, entre otros.	Proporcionar resultados como: a) Reducción de la rotación de personal. b) Reducción del ausentismo. c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados. d) Aumento de las habilidades de las personas. e) Aumento del conocimiento de las personas. f) Cambio de actitudes y conductas de las personas.	proporcionar resultados como: a) Aumento de la productividad. b) Mejora en la calidad de los productos y servicios. c) Reducción del flujo de la producción. d) Mejora en la atención al cliente. e) Reducción del índice de accidentes. Entre otros

Fuente: Chiavenato 2007 (p. 403)

Elaboración: Chiavenato 2007

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización. (p.404).

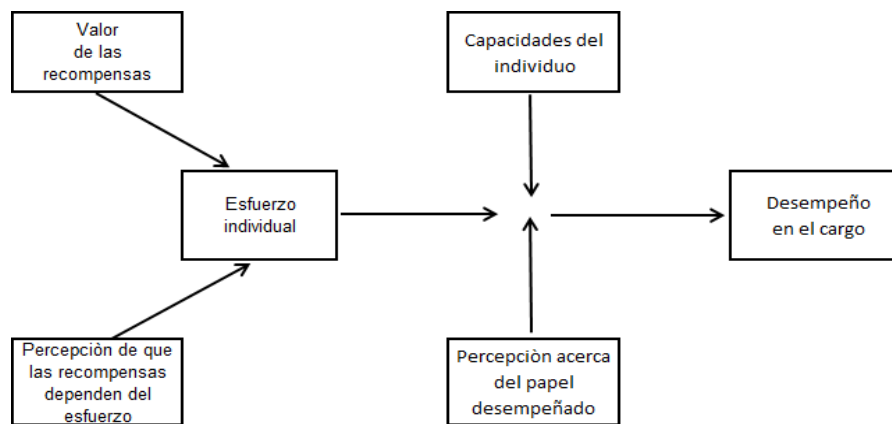
2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

Según Chiavenato (2000) define el desempeño:

Cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Establece algunos factores que afectan el Desempeño Laboral (p.354)

Figura n.º 10. Factores que afectan el Desempeño Laboral.



Fuente: Chiavenato (2000)

Elaboración: Chiavenato

Según Dessler y Varela (2011) el Desempeño Laboral significa:

Calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la

naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado. (p.222)

Según Jaime Maristany (2007) describe lo siguiente:

La evaluación de desempeño como la técnica que permite definir el valor que se da a la actuación de un empleado en su puesto y dejar constancia de ello. Se remonta, como técnica, a 1916, cuando fue usada por primera vez por el gobierno de Estados Unidos, es decir que se ha acumulado experiencia al respecto durante un largo tiempo. (p.364).

Según Coexphal (2012) Define:

La evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Asimismo, menciona, que la evaluación del desempeño debe basarse en cuatro aspectos:

Cantidad y calidad de los servicios producidos por el colaborador.

Forma de comportarse en su puesto de trabajo.

Medios que utiliza el colaborador.

Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización. (p.3).

Según Luis Puchol (2012) define.

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia

atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Tabla n.º 2. Modelo de portafolio de desempeño de personal (Odiome)

POTENCIAL	Alto	Bajo desempeño Alto potencial «PROMESAS» (lanzar al agua)	Alto desempeño Alto potencial «FIGURAS» (dar gracias a dios y promover)
	Bajo	Bajo desempeño Bajo potencial «MANTAS» (despedir)	Alto desempeño Bajo potencial «CURRANTES» (conservar)
		Bajo	Alto
DESEMPEÑO			

Fuente: Libro Dirección y gestión de Recursos Humanos - Luis Puchol (2012)

Elaboración: Libro Dirección y gestión de Recursos Humanos

2.2.2.1. Administración del desempeño

Dessler y Varela (2011) para explicar la administración del desempeño, definen lo siguiente:

Se trata de los procesos mediante el cual las compañías tiene la seguridad de que la fuerza laboral se trabaje para alcanzar las metas que la organización incorpora, la prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolle sus habilidades y capacidades, y evalúa de una manera constante su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensan en una forma que se espera, que esto obtendrá sentido en las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesional de cada empleado. La idea consiste en avalar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr. El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja los intentos de los gerentes por reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del trabajador.

Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al reconocer esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo. (p. 222).

2.2.2 Encargados de Evaluar el Desempeño

Para evaluar el desempeño de los subalternos Dessler y Varela (2011) define que:

Existen tres razones principales: Primero, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario. Segundo, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Y finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas. (p.227)

Dessler y Verela (2011) exponen lo siguiente:

Que las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte esencial de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo. La mayoría de las evaluaciones las realiza el supervisor inmediato del empleado. Dichas evaluaciones, a su vez, las revisó el propio supervisor del supervisor en 74% de los casos en la misma encuesta. Sin embargo, aunque se usan con mucha frecuencia, las calificaciones por parte de los supervisores no son la panacea, y apoyarse exclusivamente en ellas no siempre es aconsejable. Por ejemplo, el supervisor de un trabajador quizá no entienda o aprecie de qué manera personas como clientes y colegas que dependen del empleado evalúan el desempeño de éste. Más aún, es factible que un supervisor inmediato esté prejuiciado a favor o en contra del trabajador. Si es así, hay muchas opciones disponibles. (p.228)

2.2.2.1. Evaluación por parte de los colegas

La evaluación de un trabajador por parte de sus colegas (pares), gana más popularidad. En Digital Equipment Corporation, por ejemplo, un empleado seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces ésta designa a un supervisor y a tres colegas para evaluar el desempeño del trabajador. La investigación indica que las evaluaciones de los pares suelen ser eficaces. (p.228)

2.2.2.2. Evaluación por parte de los colegas Comités evaluadores

Los comités evaluadores están compuestos por lo general por el supervisor inmediato del trabajador, y otros tres o cuatro supervisores. Usar a múltiples evaluadores suele resultar ventajoso. Puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. También llega a ofrecer un recurso para incluir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas. (p.228).

2.2.2.3. Autoevaluaciones

En ocasiones, también se usan las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema básico con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como los calificarían sus supervisores o sus colegas. Un estudio descubrió que, cuando se les pide calificar su propio desempeño laboral, 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior, y prácticamente todos los empleados restantes se califican a sí mismos al menos en el 50% superior.

En otro estudio, las autoevaluaciones de un individuo en realidad se correlacionaron negativamente con su desempeño posterior en un centro de evaluación; en contraste, un promedio de las calificaciones de supervisor, colega y subalterno del trabajador predijeron el desempeño en el centro de evaluación del sujeto. (p.229)

2.2.2.4. Evaluación por parte del personal subalterno

En algunas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos llaman retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a entender los estilos administrativos de sus subalternos, y a identificar problemas potenciales con la gente y a tomar medidas correctivas con gerentes individuales, según se requiera. La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio que se realizó, se enfocó en 252 gerentes durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación ascendente. Los gerentes a quienes inicialmente se les calificó como deficientes o moderados presentaron mejorías significativas en puntuaciones de retroalimentación ascendente, durante un periodo de cinco años. Los gerentes que se reúnen con los subalternos para analizar y examinar su retroalimentación ascendente mejoraron más que los gerentes que no lo hicieron. (p.229)

2.2.2.3. Retroalimentación o evaluación de 360 grados

Con la retroalimentación o evaluación de 360 grados, la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario. El proceso común consiste en lograr que quienes califican llenen encuestas de evaluación en línea acerca de quién van a calificar. Luego, sistemas computarizados compilan toda esta retroalimentación en

reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el individuo puede reunirse con su supervisor para desarrollar un plan de auto mejoría. Los resultados suelen ser mixtos. Los participantes suelen preferir este enfoque; no obstante, un estudio concluyó que la retroalimentación de múltiples fuentes conduce a mejoras “generalmente modestas” en calificaciones subsecuentes por parte de supervisores, colegas y personal a su cargo. Era más probable que ocurriera mejoría cuando la retroalimentación que recibía la persona indicaba que era necesario el cambio, y cuando ésta creía que el cambio era necesario y tenía una visión positiva acerca del proceso de cambio. Tales evaluaciones de 360 grados también son más útiles cuando resulta claro que son para desarrollo, y no para decisiones salariales o de promoción; los subalternos tienden a ser más sinceros cuando saben que no están en juego gratificaciones ni promociones. (p.229).

2.2.2.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2001), refiere que: “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad” (p.365).

2.2.2.4.1. Beneficios para el jefe

- 1.- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, como base variables y factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- 2.- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- 3.- Comunicarse con los subordinados para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

2.2.2.4.2. Beneficios para el individuo

- 1.- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus empleados.
- 2.- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- 3.- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- 4.- Autoevaluar y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol.

2.2.2.4.3. Beneficios para la organización:

- 1.- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- 2.- Puede identificar a los empleados que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- 3.- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

2.3. Definición de términos básicos

La definición de los conceptos, organización, desempeño, implementar, eficiencia, evaluar, capacitar, Eficiencia, Evaluar, Capacitar, productividad, Comportamiento y Competencias el Diccionario de la Real Academia Española sostiene lo siguiente:

Organización: Acción y efecto de organizar y organizarse.

Sistema definido para conseguir ciertos objetivos. Estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas. Los objetivos de la organización son la coordinación y optimización de las actividades, para que todo resulte más sencillo para clientes y trabajadores.

Desempeño: Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse, cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel.

Implementar: Aplicación de una medida o la puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política.

Eficiencia: Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización. La eficiencia, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta.

Evaluar: Término de uso frecuente que se emplea con la misión de referir la determinación o la estimación de un precio, riesgo, valor o la envergadura que ostenta algo o alguien.

Ámbitos como el de los negocios, las finanzas, académico y laboral son algunos en los que más suena el término evaluar.

Capacitar: Acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones.

Productividad: Es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierra cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

Comportamiento: Es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Competencias: Está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

A continuación se desarrollará los cuatro objetivos específicos planteados para así dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.

3.1. Desarrollo el Objetivo 1

Determinar el Desempeño Laboral e identificar las competencias que se requiere fortalecer con de un Plan de Capacitación para mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una Institución Educativa Privada, Puente Piedra 2018.

3.1.1. Evaluación del Desempeño

Tabla n.º 3 Evaluación de Desempeño.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES	
Área:	ADMINISTRATIVA
I. COMPETENCIAS	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca	
COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	Calificación
1. Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados.	2
2. Cumple su trabajo en el tiempo requerido.	2
3. Atiende los requerimientos solicitados.	2
COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Calificación
1. Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean	2
2. Se preocupa por atender las demandas de sus clientes.	2
3. Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.	1

COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO	Calificación
1. Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas.	1
2. Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo.	1
3. Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento	2
COMPETENCIA 4: TRANSPARENCIA	Calificación
1. Es abierto y honesto en sus relaciones laborales.	2
2. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace.	4
3. Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.	1
COMPETENCIA 5: EFICIENCIA OPERATIVA	Calificación
1. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.	2
2. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño.	3
3. Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.	2
COMPETENCIA 6: COLABORACIÓN	Calificación
1. Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	2
2. Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización.	2
3. Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones.	3

COMPETENCIA 7: INICIATIVA	Calificación
1. Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.	1
2. Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.	1
3. Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.	2
COMPETENCIA 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Calificación
1. Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapan a su control.	3
2. Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.	2
3. Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.	4
II. CUMPLIMIENTO DE POI	
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50% 1= No cumple: Menor a 50%	
ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área	2
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1= No Cumple	
ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.	3
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.	3

IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	40%	49	20
II. CUMPLIMIENTO DE POI	50%	2	25
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%	6	8
RESULTADO OBTENIDO			53

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

Para conocer las competencias que se requiere fortalecer se realizó una entrevista que constó de 5 preguntas dirigida a la directora administrativa para identificar las necesidades que requieren ser fortalecidas.

3.1.2 Entrevista a la Directora Administrativa

A continuación se da conocer las preguntas y respuestas de la entrevista realizada.

1.- ¿Existe comunicación y buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores del área?

Actualmente se ve un déficit en la coordinación entre compañeros debido a que no existe una buena comunicación generando conflictos en el cumplimiento de sus funciones lo que conlleva a que no tengan buenas relaciones interpersonales entre ellos.

2.- ¿Considera que se les facilita la información adecuada para el buen Desempeño Laboral de los colaboradores del área?

Generalmente no se observa que se le brinde la información y esto se puede verificar desde el momento en que un personal nuevo ingresa a laborar, lo que genera en él desconocimiento sobre el propósito que tiene la institución y el área.

Del mismo modo se aprecia que el personal antiguo restringe la información generando malestar y retraso en el cumplimiento de las funciones, es por ello que es

importante capacitar al personal y se les brinde herramientas necesarias para un buen desempeño laboral.

3.- ¿Sus colaboradores tienen dificultades para resolver problemas en su área de trabajo?

Si, debido a que no se sienten con la capacidad de tomar decisiones que permita solucionar los problemas que se presentan día a día. Por eso es importante que se les capacite y se les motive brindándoles herramientas e incentivos que ayude a generar iniciativas propias de soluciones inmediatas a los problemas.

4.- ¿Los objetivos se cumplen como equipo y no de manera individual?

No se cumple como equipo debido a que existe mucho individualismo, siempre el uno quiere destacar por encima del otro generando retraso en las labores encomendadas. Es por ello que capacitarlos será de gran ayuda en el logro de los objetivos como equipo y así obtener mejores resultados en el área.

5.- ¿Cuáles son las competencias que los colaboradores deben reforzar para mejorar su desempeño laboral?

Para el buen cumplimiento de las funciones del área es necesario que el personal cuente con conocimientos necesarios que les permita desarrollar de manera eficiente las labores encomendadas, es por ello que se recomienda que se brinde capacitaciones para reforzar las siguientes competencias de acuerdo a los puestos de trabajo.

Tabla n.º 4. Competencias detectadas por la Directora Administrativa

Competencias	Puestos del Área
Trabajo en equipo	Todas los puestos del área
Tics	Todas los puestos del área
Atención al cliente	Secretaria, recepción, caja

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

3.1.3. Encuesta Realizada al Personal Administrativo

1.- ¿Consideras que tienes todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar tu trabajo?

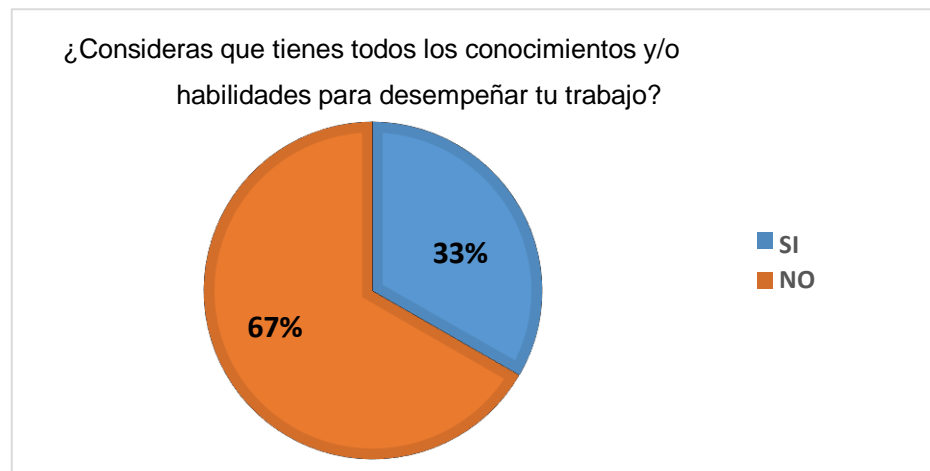
Tabla n.º 5. Conocimientos y/o habilidades para desempeñar tu trabajo.

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	5	33%
NO	10	67%
Total:	15	100%

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

Figura n.º 11. Conocimientos y/o habilidades para desempeñar tu trabajo.



Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

En la pregunta 01, se puede apreciar que el 67% de los colaboradores indican que no consideran tener todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo, mientras que solo el 33% de los colaboradores dicen que sí consideran que tienen todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo. Por tanto se concluye que la mayoría de los colaboradores del área administrativa no consideran tener todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar su trabajo.

2.- ¿Crees necesaria la capacitación para tu puesto de trabajo?

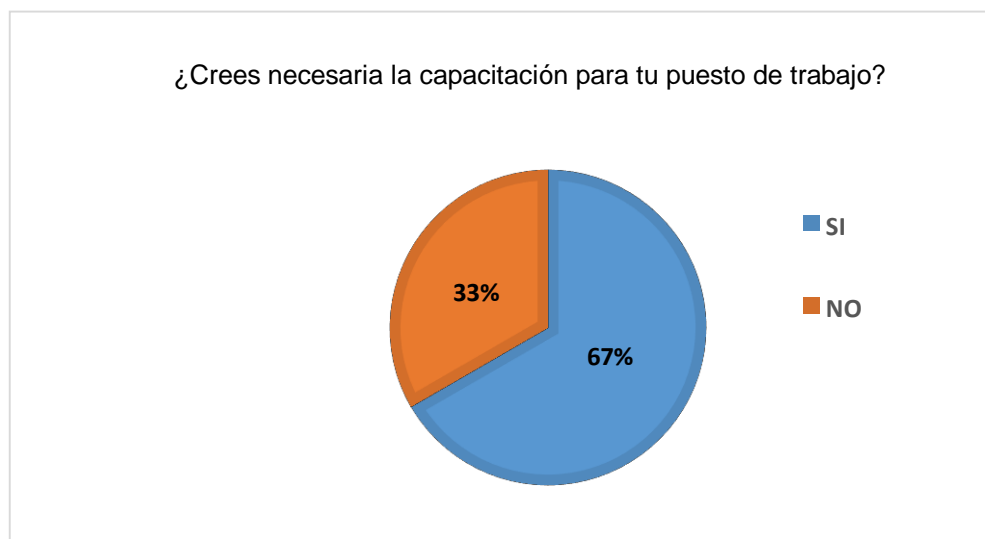
Tabla n.º 6. Capacitación para el puesto de trabajo.

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	10	67%
NO	5	33%
Total:	15	100%

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

Figura n.º 12. Capacitación para el puesto de trabajo.



Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

En la pregunta 02, se puede apreciar que el 67% de los colaboradores indican que “Si” creen necesaria la capacitación para su puesto de trabajo; seguido de un 33% que dicen que “No” creen necesaria la capacitación para su puesto de trabajo. De la información obtenida podemos concluir que la mayoría de los colaboradores encuestado de la Institución Educativa, indican que si creen necesaria la capacitación para su puesto de trabajo.

3.- ¿Para lograr un desempeño laboral es importante para usted el trabajo en equipo?

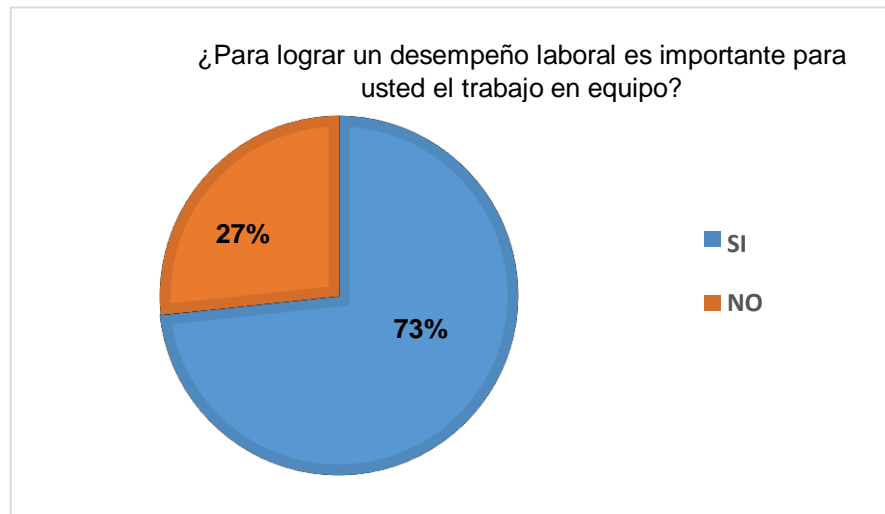
Tabla n.º 07. Importancia del trabajo en equipo.

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	11	73%
NO	4	27%
Total:	15	100%

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

Figura n.º 13. Importancia del trabajo en equipo.



Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

En la pregunta 03, se puede observar que el 73% de los colaboradores indican que “Si” que para lograr un desempeño laboral es importante el trabajo en equipo; el 27% dicen que “No” que para lograr un desempeño laboral no es importante el trabajo en equipo. Por tanto, podemos concluir que en su mayoría de los colaboradores de la Institución Educativa Privada, nos muestran que para el 73% “Si” es importante el trabajo en equipo.

4.- ¿Los conocimientos que posee le permiten dar solución inmediata a los problemas que le presentan?

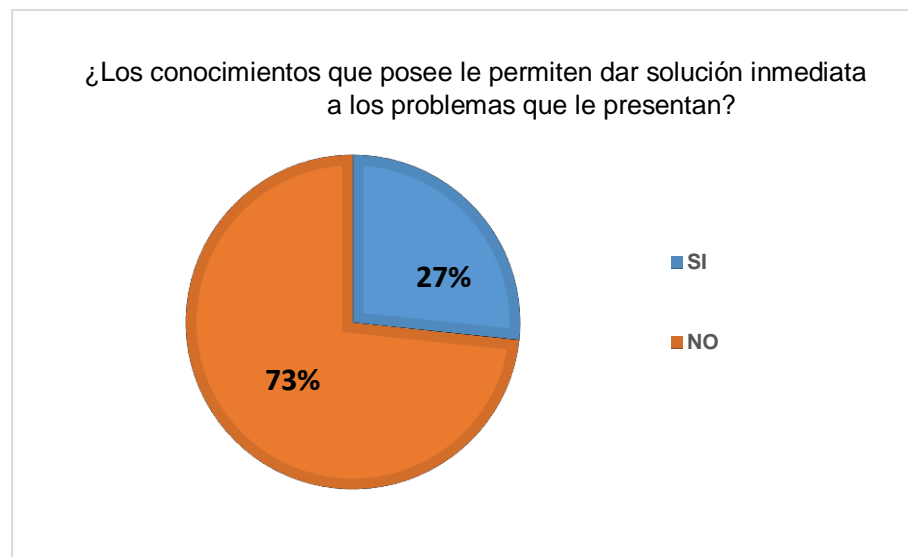
Tabla n.º 8. Conocimientos para dar solución inmediata a los problemas.

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	4	27%
NO	11	73%
Total:	15	100%

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

Figura n.º 14. Conocimientos para dar solución inmediata a los problemas.



Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

En la pregunta 04, se puede observar que el 73% de los colaboradores dicen que “No” poseen los conocimientos que le permitan dar solución inmediata a los problemas que se les presentan; el 27% de los colaboradores manifiestan que “Si” poseen los conocimientos que le permitan dar solución inmediata a los problemas que se les presente. Por tanto, se concluye que la mayoría de los colaboradores que trabajan en la Institución Educativa Privada, dicen que no poseen los conocimientos que le permitan dar solución inmediata a los problemas; lo que significa que no se encuentran preparados.

5.- ¿Cuál es la capacitación que deberías recibir para mejorar tu desempeño laboral?

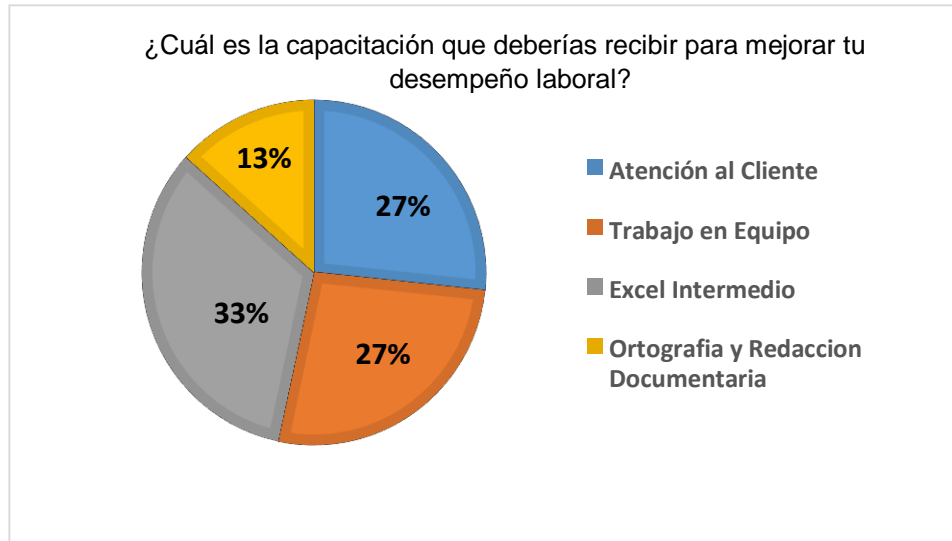
Tabla n.º 09. Necesidades de Capacitación solicitada por el Personal Administrativo

Opción	Cantidad	Porcentaje
Atención al Cliente	4	27%
Trabajo en Equipo	4	27%
Excel Intermedio	5	33%
Ortografía y Redacción Documentaria	2	13%
Total:	15	100%

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

Figura n.º 15. Necesidades de Capacitación



Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

En la pregunta 05, se observa que el 33% del personal administrativo tiene la necesidad de ser capacitados en Excel Intermedio, seguidamente un 27% menciona la necesidad de ser capacitados en Trabajo en Equipo, otro 27% en Atención al Cliente y finalmente un 13% en Ortografía y Redacción Documentaria. Ante ello podemos concluir que las necesidades a fortalecer en área es Excel Intermedio, Trabajo en Equipo y Atención al Cliente.

3.2. Desarrollo el Objetivo 2

Diseñar el programa del Plan de Capacitación para fortalecer las competencias y mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una institución educativa privada en Puente Piedra 2018.

Objetivo General de la Propuesta

Fortalecer las competencias de los colaboradores del área a de administración para así contribuir al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Institución Educativa Privada.

3.2.1 Diseño del Plan de Capacitación

Tabla n.º 10 Diseño de la Propuesta

Competencias	Objetivos	Acción a tomar	Prioridad
Trabajo en Equipo	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer al personal administrativo para mejorar sus habilidades de cooperación, resolución de conflictos y comunicación Mejorar la convivencia entre ellos y obtener mejores resultados dentro de su área de trabajo. 	Curso - Taller	Alta
Atención al Cliente	<ol style="list-style-type: none"> Aplicar técnicas de atención con el fin de lograr una comunicación efectiva y necesaria. Conocer las características de los diferentes tipos de clientes que podrá encontrar. Conocer y aplicar técnicas de comunicación adecuada para relacionarse con los clientes. Aplicar las mejores técnicas para tratar situaciones especiales con clientes difíciles. 	Curso - Taller	Alta

<p>Excel Intermedio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maneja fórmulas avanzadas para crear. 2. Extraer y analizar tablas de información 3. Aplica funciones de bases de datos para crear modelos para analizar datos. 4. Realizar cálculos con dichos datos. 5. Visualizar y dinamizar los datos de diversas maneras y presentarlos en una variedad de gráficos. Automatizar funciones con las macros. 	<p>Taller</p>	<p>Medio</p>
--------------------------------	---	---------------	--------------

Fuente: Elaboración Propia

Elaboración: Propia

3.3. Desarrollo el Objetivo 3

Evaluar el Plan de Capacitación que se desarrollará para fortalecer las competencias y mejorar el Desempeño Laboral del personal administrativo de una institución educativa privada, Puente Piedra 2018.

El proceso de evaluación debe contener un orden lógico para conocer si los objetivos establecidos en cuanto al plan de capacitación han sido alcanzados, y se debe realizar en diferentes etapas:

En primer lugar, se evalúa la importancia del contenido de la capacitación, lo que reflejará cuan útil será para el participante en la realización de sus funciones.

En segundo lugar, se evalúa el trabajo realizado por el capacitador y así conocer que tanta aceptación tuvo en los participantes y si ha generado motivación para la aplicación de lo transmitido en sus puestos de trabajo.

En tercer lugar, se evalúa la actividad realizada por el área encargado de llevar a cabo la capacitación lo que mostrará las falencias y/o asertividades que se ha tenido en la planificación de la capacitación brindada.

Cabe resaltar que la verdadera evaluación se reflejará al momento de que el personal administrativo haya mejorado el desempeño laboral en la Institución Educativa.

3.3.1 Formatos de Evaluación de Capacitación

Tabla n.º 11. Formato de Evaluación de Capacitación

FORMULARIO DE LA EVALUACION DE LA CAPACITACION							
NOMBRE DEL CURSO/SEMINARIO Y OTROS							
TRABAJADOR:							
CARGO DEL TRABAJADOR:							
AREA:							
JEFE DIRECTO:							
CARGO DEL JEFE DIRECTO:							
INSTITUCION ENCARGADA		FECHA DE INICIO		FECHA DE TERMINO			
		/ /		/ /			
<p>Objetivo: Recopilar información con la finalidad de saber si el curso de capacitación brindado fue satisfactorio y si cumplió con las expectativas del personal administrativo.</p>							
<p>Lea atentamente y marque con una "X" la opción que considere de acuerdo a su apreciación tomando en cuenta la siguiente escala:</p>							
TA	Totalmente de Acuerdo						
DA	De Acuerdo						
ED	En Desacuerdo						
TD	Totalmente en Desacuerdo						
EVALUACION DEL PARTICIPANTE							
Evaluación del Contenido				TA	DA	ED	TD
Esta actividad tuvo objetivos claros que fueron cumplidos al final de la sesión							
El contenido de la capacitación te ayudara a mejorar tu desempeño.							
los temas tratados en esta capacitación contribuyen al desarrollo de la vision, mision, valores de la empresa							
Evalua al Capacitador							
El capacitador transmitio claramente los conceptos del tema presentado.							
El capacitador mantuvo tu interes durante la capacitación							
El capacitador empleo adecuadamente los elementos audiovisuales (Power Point, Video etc)							
Evaluación de la actividad							
El contenido de la capacitación es aplicable a las funicones que realizas.							
La capacitación ha sido organizada apropiadamente.							
Considero que yo y mis compañeros deberiamos capacitarnos aun mas en estos temas							

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

3.3.2 Formatos de Encuesta al Jefe Inmediato

Tabla n.º 12. Formato de encuesta a Jefe Inmediato

FORMATO DE ENCUESTA - JEFE INMEDIATO

ENCUESTA AL JEFE INMEDIATO				
	TA	DA	ED	TD
El participante aplica lo aprendido en el trabajo				
El participante ha mejorado su desempeño como producto de la actividad de				
El costo de esta actividad de formación esta justificado por la mejora en el desempeño				
Es recomendable el que la institucion continue proporcionando esta actividad				

Comentarios del Jefe Inmediato	Firma del Jefe inmediato
	Fecha: / /

La aplicación de la encuesta al jefe inmediato se debe realizar después de 3 meses de realizada la capacitación.

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Para medir el retorno de la inversión del Plan de Capacitación aplicará la fórmula del ROI

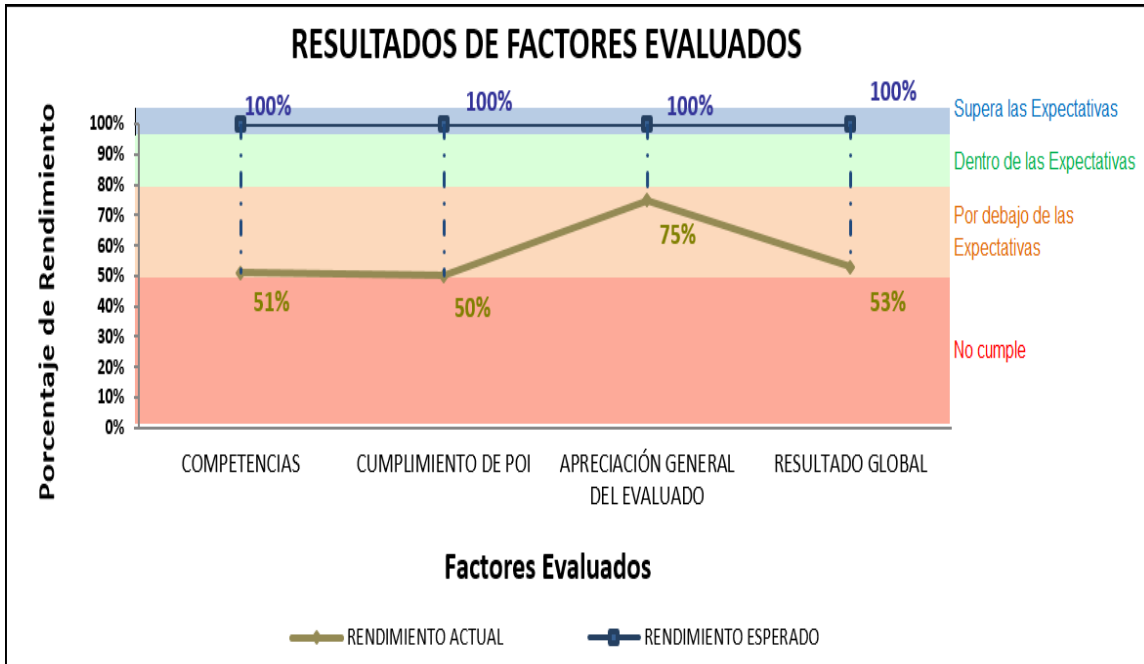
$$\text{ROI} = \frac{\text{INGRESO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Resultados del Objetivo Específico 1: Beneficios Cualitativos

4.1.1. Evaluación del Desempeño

Figura n.º 16 Resultado Comparativo de Desempeño Laboral Actual Vs. La Proyectada



Fuente: Institución Educativa
Elaboración: Propia

4.1.2. Competencias a Fortalecer.

Tabla n.º 13. Cuadro Resumen de la entrevista a la Directora y encuesta a los colaboradores

RESUMEN DE LA ENTREVISTA A LA DIRECTORA Y ENCUESTA A LOS COLABORADORES		
Detectadas por Directora Administrativa	Detectadas por el Personal Administrativo	Necesidad de Capacitación
Trabajo en Equipo	Excel Intermedio	Trabajo en Equipo
Tics	Trabajo en Equipo	Atención al Cliente
Atención al Cliente	Atención al Cliente	Excel Intermedio
	Ortografía y Redacción Documentaria	

Fuente: Institución Educativa
Elaboración: Propia

Con los datos brindados por la Directora y personal administrativo se muestra que las competencias a fortalecer en los colaboradores es Trabajo en Equipo y Atención al Cliente. Asimismo en la encuesta realizada, el personal administrativo manifiesta poseer conocimiento en el programa de Excel. Sin embargo, solicitan ser reforzados en el curso de Excel Intermedio y de esta manera contar con mayor capacidad para poder realizar un buen desempeño laboral dentro de sus puestos de trabajo.

4.2. Resultados del Objetivo Específico 2: Beneficios Cuantitativos y Cualitativo.

4.2.1. Curso – Taller: Trabajo en Equipo

Tabla n.º 14. Datos Generales

DATOS GENERALES	
Tipo de Empresa	Institución Educativa Privada
Lugar de Capacitación	Auditorio de la Institución Educativa Calle Mariano Melgar Mz: D4A Lt: 16 - Puente Piedra
Personal a Capacitar	Área administrativa
Participantes	15 Personas
Expositor	Mg. Vanesa Delgado Chavarri (Diversa)

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

Objetivo

Fortalecer al personal administrativo para mejorar sus habilidades de cooperación, resolución de conflictos y comunicación para mejorar la convivencia entre ellos y obtener mejores resultados dentro de su área de trabajo.

Modalidad: La Capacitación se realizara de manera presencial

Método o Técnica de Capacitación: Curso-Taller

El curso de Trabajo en Equipo es de naturaleza teórico-práctico, donde los participantes adquieren conocimientos de un tema explicado por un experto o por la búsqueda de información de otras fuentes.

El aprendizaje teórico se complementa con la práctica desarrollada en cada sesión dirigida por el capacitador.

Temario:

Los temas que se desarrollaran dentro del curso son las siguientes:

1. Trabajo en grupo vs trabajo en equipo.
2. Claves del trabajo en equipo.
3. Comunicación efectiva.
4. El valor de la colaboración.
5. Gestionar los conflictos en forma constructiva.
6. Importancia de la integración.
7. Valorar, respetar y entender la diversidad.

Tabla n.º 15. Temas y Contenidos de Trabajo en Equipo

Bloques	Temas	Contenido	Actividad
Bloque 1	Trabajo Equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Definición. - Importancia. - Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo. - Condiciones básicas para el trabajo en equipo. - Estrategias para el trabajo en equipo. 	Teórico Práctico
	Claves del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la negociación - Crear un sentido de pertenencia. - Identificar y asignar roles. - Impulsar la comunicación - Asumir y enfrentar las diferencias. - Fomentar la negociación. 	
Bloque 2	Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Elemento de comunicación. - Características. - Tipos de la Comunicación. - Comunicación Efectiva y Comunicación Asertiva. - Comunicación Efectiva y Comunicación Afectiva. 	Teórico Práctico
	El valor de la colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es colaboración en equipo? - Bases Esenciales - Importancia 	

Bloque 3	Gestionar los conflictos en forma constructiva	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Tipos de conflictos - Causas comunes de los conflictos. - Estrategias para el manejo de conflictos. 	Teórico Práctico
	Integración.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición - Como integrar los equipos de trabajo. - Dinámicas de integración. - Actividades de integración. 	
Bloque 4	Valorar, respetar y entender la diversidad.	Retroalimentación y Clausura	

Fuente: Institución Educativa

Elaboración: Propia

Tabla n.º 16. Cronograma de ejecución del taller de Trabajo en Equipo

CRONOGRAMA DE EJECUCION DE CAPACITACION - TRABAJO EN EQUIPO																																	
Nº	TEMAS	AGOSTO																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	Trabajo en grupo vs. Trabajo en equipo.																																
2	Claves del trabajo en equipo																																
3	Comunicación efectiva.																																
4	El valor de la colaboración.																																
5	Gestionar los conflictos en forma constructiva.																																
6	Importancia de la integración.																																
7	Valorar, respetar y entender la diversidad.																																

* El desarrollo del curso será dividido en 4 sesiones consecutivas con una duración de 1 mes.

*Cada sábado se impartirá una sesión con una duración de 3 horas.

Fuente: Propia
Elaboración Propia

Costos

Tabla n.º 17. Costos de Recursos

Recursos	Cantidad	Costos S/.
Parlantes	2 Unidades	-
Micrófono	1 unidad	-
Laptop	1 unidad	-
Proyector	1 unidad	-
Ekran	1 unidad	-
Mesas	2 unidades	-
Sillas	17 unidades	-
Total:		-

Fuente: Propia
Elaboración Propia

La institución cuenta con los recursos solicitados para el desarrollo del curso por lo que no se consideró costos en la tabla.

Tabla n.º 18. Costo de Materiales

Materiales	Cantidad	Costos S/.
Material impreso	15 juegos	S/. 60
Folder manila	15 unidades	S/. 6
Lapiceros	20 unidades	S/.10
Diplomas	15 unidades	S/. 50
Total:		S/. 126

Fuente: Propia
Elaboración Propia

Tabla n.º 19. Otros Costos

Descripción	Cantidades	Costos S/.
Alimentación: Coffee break (20)	80	S/. 320
Capacitador	01	S/. 1800
Local	01	-
Total:		S/.,2,120

Fuente: Propia
Elaboración Propia

Tabla n.º 20. Resumen de Inversión

Descripción	Costos S/.
Recursos	-
Materiales	S/. 126
Otros Gastos.	S/. 2,120
Total:	S/. 2,246

Fuente: Propia
Elaboración Propia

4.2.2. Curso Taller: Atención al Cliente

La calidad del servicio en atención al cliente, es un elemento estratégico de alta competitividad en las organizaciones, es un factor clave y determinante para fidelizar y captar nuevos clientes en el mercado según sus necesidades, potenciando la labor del personal que atiende a público tanto interno como externo. Es necesario conocer y desarrollar las técnicas de atención que se brinda de manera presencial como telefónica, para así incrementar positivamente su labor con el fin de prestar un servicio de calidad y aumentar la satisfacción de los clientes.

Tabla n.º 21. Datos Generales

DATOS GENERALES	
Tipo de Empresa	Institución Educativa Privada
Lugar de Capacitación	Sala de profesores de la Institución Calle Mariano Melgar Mz: D4A Lt: 16 - Puente Piedra
Personal a Capacitar	Área administrativa
Participantes	15 Personas
Expositor	Mg. Vanesa Delgado Chavarri (Empresa Diversa)

Fuente: Propia
Elaboración Propia

Objetivo.

Al finalizar el curso el colaborador podrá:

5. Aplicar técnicas de atención con el fin de lograr una comunicación efectiva y necesaria.
6. Conocer las características de los diferentes tipos de clientes que podrá encontrar.
7. Conocer y aplicar técnicas de comunicación adecuada para relacionarse con los clientes.
8. Aplicar las mejores técnicas para tratar situaciones especiales con clientes difíciles.
9. Manejar los componentes de una buena atención al cliente.

Método o Técnica de Capacitación: Curso-Taller.

El curso de Atención al cliente es de naturaleza teórico-práctico, donde los participantes adquieren conocimientos de un tema explicado por un experto.

El aprendizaje teórico se complementa con la práctica desarrollada en cada sesión dirigida por el capacitador.

Modalidad: Presencial

Temario:

Los temas que se desarrollaran dentro del curso son las siguientes:

1. Importancia del servicio al cliente.
2. La satisfacción del cliente.
3. Tipos de cliente y el proceso de atención al cliente.
4. Comunicación: herramienta eficaz en la relación con los clientes.
5. Como tratar a los clientes difíciles.
6. La excelencia en el servicio al cliente y sus resultados.

Tabla n.º 22. Temas y Contenidos de Atención al Cliente

Bloques	Temas	Contenido	Actividad
Bloque 1	Importancia del servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del Servicio al Cliente. - Ventajas del Servicio al Cliente. - Punto de vista del Cliente. - Lealtad del Cliente. - Necesidades y deseos de los clientes. 	Teórico Práctico
	La satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> -El concepto de actitud y la atención de clientes -Cómo mis actitudes influyen sobre como actúo con mis clientes -La importancia de la atención de calidad en los resultados del servicio. - Las motivaciones de nuestros clientes usuarios. - Las claves en la satisfacción del cliente 	
Bloque 2	Tipos de cliente y el proceso de atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de cliente usuario - Características de los diferentes tipos de clientes usuarios - Etapas en el proceso de atención de clientes 	Teórico Práctico
	Comunicación: herramienta eficaz en la relación con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades personales de comunicación - Comunicación verbal y no verbal - Escuchar y preguntar activamente - Comunicación positiva - Importancia del trato amable en la relación con el cliente 	

Bloque 3	Como tratar a los clientes difíciles.	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas para tratar con clientes difíciles - Técnicas de negociación - Manejando quejas y clientes enojados - Técnicas para la administración de conflictos Técnicas psicológicas de atención en situaciones especiales 	Teórico Práctico
	La excelencia en el servicio al cliente y sus resultados	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad de servicio en la atención de clientes - La creatividad al servicio de la relación con el cliente - Exceder las expectativas de los clientes - Servicio con valor agregado - El arte de satisfacer a los clientes - Un modelo de óptima atención de clientes - Clientes para siempre - Ventajas de un cliente fiel -Escuchando al cliente. - Cumpliendo lo prometido. - Importancia del justo a tiempo - Como recibir críticas y reparar errores - Como generar clientes frecuentes - Como mantenerse vigente -Como mejorar la lealtad de los cliente 	

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Costos

Tabla n.º 24. Costo de Recursos

Recursos	Cantidad	Costos S/.
Parlantes	2 Unidades	-
Micrófono	1 unidad	-
Laptop	1 unidad	-
Proyector	1 unidad	-
Ekran	1 unidad	-
Mesas	2 unidades	-
Sillas	17 unidades	-
Total:		-

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

La institución cuenta con los recursos solicitados para el desarrollo del curso por lo que no se consideró costos en la tabla n° 24.

Tabla n.º 25. Costo de Materiales

Materiales	Cantidad	Costos S/.
Material impreso	15 juegos	S/. 60
Folder manila	15 unidades	S/. 6
Lapiceros	20 unidades	S/.10
Diplomas	15 unidades	S/. 50
Total:		S/. 126

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla n.º 26. Otros Costos

Descripción	Cantidades	Costos S/.
Alimentación: Coffee break (20)	80	S/. 320
Capacitador	01	S/. 1,350
Local	01	-
Total:		S/.1,670

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla n.º 27. Resumen de Inversión

Descripción	Costos S/.
Recursos	-
Materiales	S/. 126
Otros Gastos.	S/. 1,670
Total:	S/. 1,796

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

4.2.3. Taller: Excel Intermedio

La capacidad de análisis es una competencia fundamental en toda organización, por lo tanto es necesario que todo colaborador la desarrolle a través del dominio de las herramientas de manejo de información por medio de hojas de cálculo, que es y seguirá siendo el sistema común más utilizado en la gestión diaria en todo tipo de empresa.

Tabla n.º 28. Datos Generales

DATOS GENERALES	
Tipo de Empresa	Institución Educativa Privada
Lugar de Capacitación	Laboratorio de Computo de la Institución Educativa Calle Mariano Melgar Mz: D4A Lt: 16 - Puente Piedra
Personal a Capacitar	Área administrativa
Participantes	15 Personas
Expositor	Ing. Carlos Córdova López (Expertum Consultores)

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Objetivo

1. Maneja fórmulas avanzadas para crear.
2. Extraer y analizar tablas de información
3. Aplica funciones de bases de datos para crear modelos para analizar datos.
4. Realizar cálculos con dichos datos.

5. Visualizar y dinamizar los datos de diversas maneras y presentarlos en una variedad de gráficos. Automatizar funciones con las macros.

Método o Técnica: Las clases se desarrollarán con discusión de casos y realización de ejercicios prácticos, en el laboratorio de PC equipadas con MS Excel de última generación.

Modalidad: Presencial.

Temario:

Los temas que se desarrollaran dentro del curso son las siguientes:

1. Desplegar y dar formato a datos.
2. Funciones avanzadas y manejo de fórmulas.
3. Manejo de listas y bases de datos.
4. Vista del libro de trabajo.
5. Personalización de Excel.
6. Representación gráfica
7. Tablas y gráficos dinámicos.
8. Manejo de listas y bases de datos.
9. Uso de Filtros.

Tabla n.º 29. Taller de Excel Intermedio

Bloques	Temas	Contenido	Actividad
<p align="center">Bloques 1</p>	<p align="center">Desplegar y dar formato a datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dar formato como Tabla. - La herramienta Tabla. - Crear una tabla. - Modificar los datos de la tabla. - Modificar la estructura de la tabla. - Estilos de tabla. - Ordenar una tabla de datos. - Filtrar el contenido de la tabla. - Formato Condicional: Resaltar reglas de celdas. Reglas superiores e inferiores. Escalas de color. Conjunto de iconos. - Creación de formatos personalizados. 	<p align="center">Práctico</p>
	<p align="center">Funciones avanzadas y manejo de fórmulas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo Manual y Automático. - Referencias Relativas, Absolutas y Mixtas. - Cambiar el tipo de referencia. - Referencias a otras hojas o a otros libros. - Definición de nombres de celdas y rangos de celdas. - Asignar Nombre a un Rango. - El cuadro Nombre Nuevo. 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Administrador de nombres. - Crear una Constante. - Utilización de Nombres de Rango en una fórmula. - Crear Fórmulas con Nombres. - Eliminar de Nombres de rango y/o fórmulas. 	
Bloque 2	Manejo de listas y bases de datos.	<ul style="list-style-type: none"> - Listas personalizadas: propias de Excel y propias del usuario de Excel. - Crear, modificar y eliminar listas personalizadas. - Opción de Autocompletar. Formas de Autocompletar en Excel. - Series de relleno. Numéricas. Fechas. Horas. Meses. Texto. - Ficha Datos: Ordenar. - Ordenación simple: tomando en cuenta un criterio como base. - Ampliar la selección o continuar con la selección actual. - Ordenar tomando más de un criterio como base. - Ficha Revisar. Grupo Revisión: Corrección ortográfica. - Configurar la Autocorrección. - Ficha Archivo. Opciones de Autocorrección. Corregir dos mayúsculas seguidas. Poner en mayúscula la primera letra de una oración. Poner en mayúscula los nombres de días. Corregir el uso accidental de bloqueo mayúsculo. Reemplazar texto mientras escribe. 	Práctico

		<ul style="list-style-type: none"> - Ficha Revisar. Grupo Revisión. Verificación de la ortografía. - Separar texto en varias columnas. - Eliminar filas duplicadas. Ficha Datos: Quitar duplicados. - Ficha Datos. Grupo Herramientas de Datos: Consolidar. - Relación de datos con otras hojas y libros. 	
	Vista del libro de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha Vista. Grupo Ventana. - Nueva Ventana: Ver una hoja en varias ventanas. Organizar todo. - Dividir: Dividir una hoja en paneles. Mover las barras de división. - Inmovilizar Paneles. Inmovilizar fila superior. Inmovilizar primera columna. - Ocultar Ventana. Mostrar ventana. 	
Bloque 3	Personalización de Excel.	<ul style="list-style-type: none"> - Personalizar el entorno de trabajo. - Personalizar la cinta de opciones: Añadir comandos a las fichas existentes. - Crear una nueva pestaña personalizada. - Inhabilitar o habilitar fichas. - Personalizar la barra de acceso rápido. - Importar y Exportar el entorno personalizado. - Ficha Archivo. Opciones. Guardar. - Guardar información de Autorrecuperación del libro. 	Práctico

	Representación gráfica	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha Insertar. Grupo Gráficos. - Selección correcta del rango para generar el gráfico. - Tipos de gráficos y subtipos. - Gráfico incrustado. Hoja de gráfico. - Barra Herramientas de gráficos: Fichas Diseño, Presentación - Añadir series al gráfico. - Características y formato del gráfico. - Modificar el tamaño y distribución de un gráfico. - Los Monográficos. 	
Bloque 4	Tablas y gráficos dinámicos	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una tabla dinámica. - Gráficos con tablas dinámicas. - Actualizar una tabla dinámica. - Eliminar una tabla dinámica. 	Práctico
	Uso de Filtros	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de Autofiltro. - Filtros de Selección. - Filtros Personalizados. - Filtro por Colores - Filtro por Iconos. 	

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla n.º 30. Cronograma de Ejecución del taller en Excel Intermedio

CRONOGRAMA DE EJECUCION DE CAPACITACION - EXCEL INTERMEDIO																																		
Nº	TEMAS	OCTUBRE																																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
1	Desplegar y dar formato a datos.			■																														
2	Funciones avanzadas y manejo de fórmulas.			■																														
3	Manejo de listas y bases de datos.										■																							
4	Vista del libro de trabajo.										■																							
5	Personalización de Excel.																		■															
6	Representación gráfica																		■															
7	Tablas y gráficos dinámicos																									■								
8	Uso de Filtros																										■							

* El desarrollo del curso será dividido en 4 sesiones consecutivas con una duración de 1 mes.

*Cada sábado se impartirá una sesión con una duración de 3 horas.

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Costos

Tabla n.º 31. Costos de Recursos

Recursos	Cantidad	Costos S/.
Parlantes	2 Unidades	-
Micrófono	1 unidad	-
Computadoras	16 unidad	-
Proyector	1 unidad	-
Ekran	1 unidad	-
Sillas	16 unidades	-
Total:		-

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

La institución cuenta con los recursos solicitados para el desarrollo del curso por lo que no se consideró costos en la tabla.

Tabla n.º 32. Costo de Materiales

Materiales	Cantidad	Costos S/.
Material impreso anillados	15 juegos	S/. 82.50
Lapiceros	20 unidades	S/.10
Diplomas	15 unidades	S/. 50
Total:		S/. 142.50

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla n.º 33. Otros Costos

Descripción	Cantidades	Costos S/.
Alimentación: Coffee break (20)	80	S/. 320
Capacitador	01	S/. 1,200
Local	01	-
Total:		S/.1,520

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Tabla n.º 34. Resumen de Inversión

Descripción	Costos S/.
Recursos	-
Materiales	S/. 142.50
Otros Gastos.	S/. 1,520
Total:	S/. 1,662.50

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Resumen General de Inversión Para la Ejecución de la Capacitación

Tabla n.º 35. Resumen de Inversión Para la Ejecución de la Capacitación

CURSOS DE CAPACITACION	Costos S/.
Trabajo en Equipo	S/. 2,246
Atención al Cliente	S/. 1,796
Excel Intermedio	S/. 1,662.50
Total:	S/. 5,704.50

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

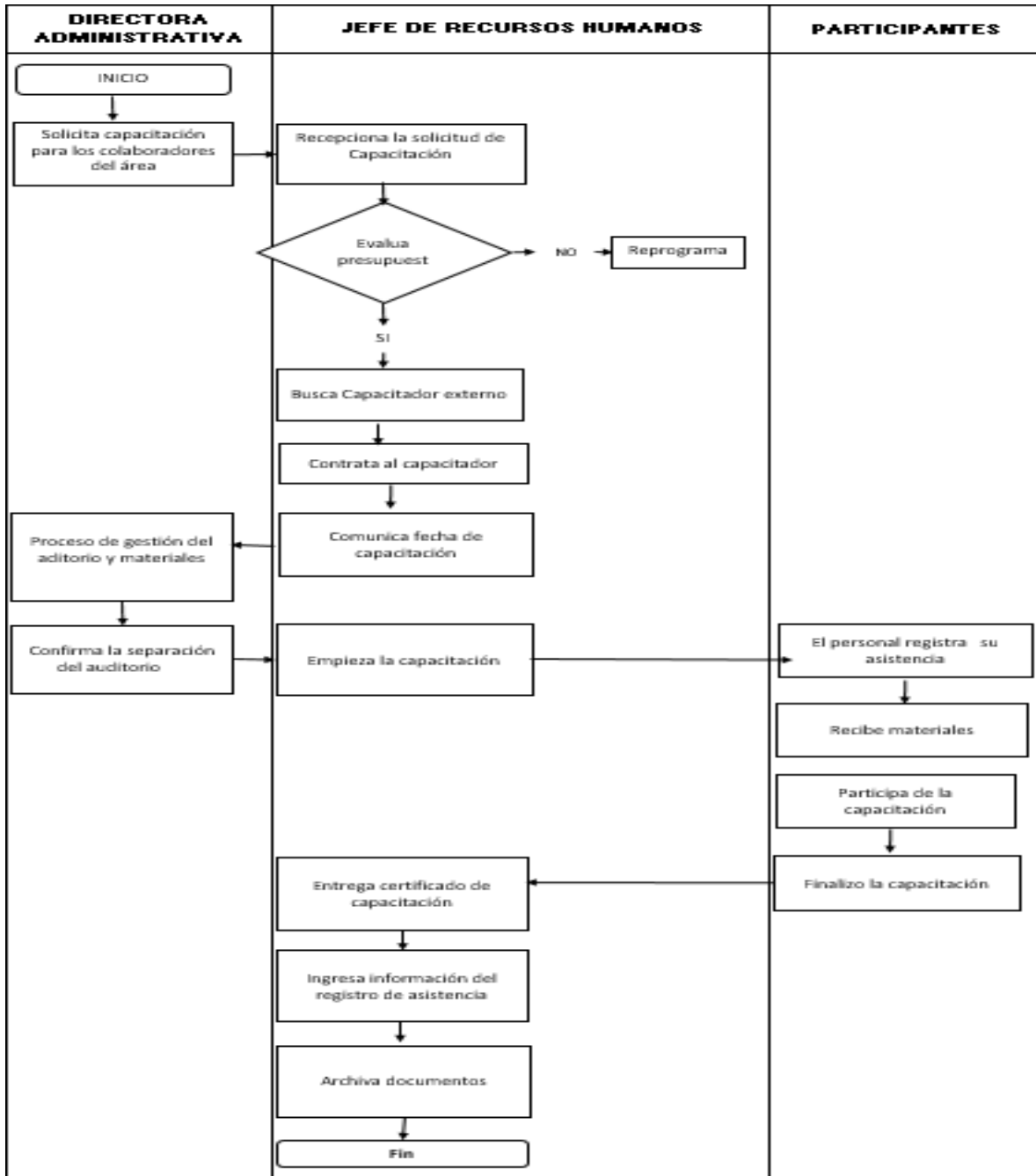
4.2.4 Proceso de Ejecución de la Capacitación

Tabla n.º 36. Descripción de Actividades, Responsables y Recursos

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
Solicitud de la capacitación	Administración	Correo
Contratar al capacitador	Recursos Humanos	Búsqueda externa
Difunde el día de la capacitación	administración	Correo
Elaboración de los materiales	Administración	Separatas
Ambientación de auditorio	Logística	Mesas, sillas
Instalación de los equipos audiovisuales	Sistemas	Proyector, parlantes
Control de asistencia de los participantes	Recursos Humanos	Una lista del personal
Entrega de materiales	Recursos Humano	
Entrega constancia de asistencia a capacitación	RRHH	Certificados

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Figura n.º 17. Flujograma de Ejecución de capacitación



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

4.3. Resultados del Objetivo Específico 3: Beneficio Cualitativo y Cuantitativo

La aplicación de la Evaluación de la Capacitación tiene como beneficio medir y constatar si el proceso de la capacitación fue una buena inversión. El objetivo de la evaluación es conocer en qué medida el personal muestra un progreso notable en su desempeño luego de haberles impartido nuevos conocimientos, y esto se verá reflejado en las actividades diarias que realizan.

4.3.1. Cuadro Comparativo de Actividades de Evaluación

Tabla n.º 37. Cuadro Comparativo de la Evaluación de la Capacitación

ACTIVIDADES DE EVALUACION	ACTUAL	PROPUESTA
Se evalúa el contenido de la capacitación	NO	SI
Se evalúa al Capacitador	NO	SI
Se evalúa a los encargados de realizar la capacitación.	NO	SI
Evalúa a los participantes luego de recibir la Capacitación	NO	SI

Fuente: Institución Educativa
Elaboración: Propia

4.3.2 Costo Beneficio de la Inversión

$$\text{ROI} = \frac{7,510.00 - 5,704.50}{5,704.50}$$

$$\text{ROI} = 0.31$$

$$\text{ROI} = 31\%$$

CONCLUSIONES.

- 1.- En el área de administración se identifican problemas que se generan día a día por la falta de conocimientos y desarrollo de competencias en el personal. La Capacitación actual que se les brinda en la Institución no permite mejorar sus capacidades debido a que no son enfocadas a las necesidades del área. Es por ello que a través de la propuesta se mide en primer lugar el nivel del Desempeño Laboral de los colaboradores del área de administración y se hace uso de los instrumentos para conocer las competencias que se necesita fortalecer a través de un Plan de Capacitación.
- 2.- Las Capacitaciones que se realizan actualmente en la Institución Educativa no cuentan con un diseño que permita conocer todos los recursos necesarios para desarrollar dichas actividades. Asimismo, no se determina el método ni modalidad en la que se debe desarrollar la Capacitación, tampoco se especifica el contenido de los temas a impartirse a los participantes. Es por ello, que la propuesta da a conocer los objetivos de la Capacitación a través de un diseño claro y práctico, que permita desarrollar cada uno de los puntos establecidos para que la aplicación sea óptimo y provechosa para la Institución, siendo necesario conocer el costo y beneficio de la Capacitación a implementarse, y esto servirá para mejorar las futuras Capacitaciones según los resultados obtenidos y minimizar la deserción en un 53% para el periodo 2019.
- 3.- La aplicación de la Evaluación de la Capacitación tiene como beneficio medir y constatar si el proceso de la capacitación fue una buena inversión. El objetivo de la evaluación es conocer en qué medida el personal muestra un progreso notable en su desempeño luego de haberles impartido nuevos conocimientos, y esto se verá reflejado en las actividades diarias que realizan.

RECOMENDACIONES

- 1.- Realizar Evaluaciones de Desempeño Laboral que mida el cumplimiento de las funciones encomendadas. Así mismo, se debe detectar cuáles son las competencias que verdaderamente necesitan ser fortalecidas a través de un Plan de Capacitación para que de este modo se logre obtener los resultados esperados en el área administrativa.
- 2.- Elaborar un diseño de Plan de Capacitación que muestre de manera sintetizada lo que se va a desarrollar, tomando en cuenta el objetivo general de la propuesta y las acciones a realizar para el fortalecimiento adecuado de las competencias detectadas en los colaboradores.
- 3.- Utilizar formatos que mida la aceptación de los contenidos de los temas impartidos, también evaluar que tan óptimo fue la contratación del capacitador y si el tema impartido en la capacitación ayudó a mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores. Por otro lado, se plantea medir el rendimiento económico de la capacitación haciendo uso de la fórmula del ROI para conocer si la propuesta es factible y volver aplicarlo en el futuro.

REFERENCIAS

Anicama, M & Britto V. (2015) *Propuesta de un Plan de Capacitación para Elevar el Desempeño de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego del año 2014*, (Tesis de Grado), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Cueva, K & Hernández, I. (2015) *Aplicación de un Plan de Capacitación para mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Centro Comercial Elektra del ovalo mochica, Trujillo 2015* (Tesis de Grado), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, (5ª ed.). México D.F.: McGraw Hill/Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª ed.). México: Prentice Hall.

Dessler G. & Varela R. (2011) *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). México: Pearson Educación.

Días Raymundo (2011) *Capacitación y desempeño laboral de los Empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la zona de Montemorelos-Linares Nuevo León* (Tesis de Grado), Universidad Montemorelos, Linares Nuevo León, México.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Shuler, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI*. (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.

Grifo, E (01 de julio 2018). *Capacitación y Seguro de la Empresa*. Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7019.htm>

Grifo, E (01 de julio 2018). *Que es la Capacitación y que Gana una Organización al Capacitar a su Personal*. Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Maristany J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª ed.). México: Pearson Educación.

Martel, B. & Sánchez, A (2013) Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio Sport Club de la Ciudad de Trujillo (Tesis de Grado), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Mondy, R. Wayne. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.). México: Pearson.

Puchol L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (7ª ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Real Academia Española (s.f.). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://www.rae.es/>

Reynoso, H. (14 de mayo 2013). *Modelo de un Plan de Capacitación*. En Blog: Escuela de Organización Industrial. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

Reza, J. (2007). *Evaluación en las organizaciones* (1ª ed.). México: Panorama.

Sosa Yraida (2011) *Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del instituto tecnológico del nororiente* (Tesis de Grado), Universidad Rafael Landívar Zacapa, Guatemala.

SPC Consulting Group (2013). Diagrama de Ishikawa Recuperado de <https://spcgroup.com.mx/diagrama-de-ishikawa/>

Torres, M., & Torres, C. (2010). *Capacitación por Competencias Laborales un Logro Productivo para la Empresa Farmacéutica Laboratorio de Colombia* (Tesis de Grado), Pontificia Universidad Javeriana Bogota, Colombia.

Wayne Mondy, R. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. México. (Decimoprimer Edición). Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

ANEXOS

Anexo nº. 1. Entrevista a la Directora Administrativa.	93
Anexo nº. 2. Encuesta Diagnostico de Necesidades de Capacitación	94
Anexo nº. 3. Perfil de Puestos.....	95
Anexo nº. 4. Relación de Alumnos Retirados en los Diferentes Niveles	100
Anexo nº. 5. Pérdida Económica por Alumnos Retirados.....	103
Anexo nº. 6. Área Administrativa.....	104
Anexo. nº. 7. Flujograma del Proceso de Capacitación.....	105

**Anexo nº. 1. Entrevista a la Directora Administrativa.
(Lic. Vanessa Vargas Quiñonez)**



Anexo nº. 2. Encuesta Diagnostico de Necesidades de Capacitación

FICHA DE ENCUESTA

DATOS DEMOGRAFICOS

Edad: () Sexo ()

Puesto: Fecha de ingreso: / /

Este cuestionario es anónimo, es decir, que las personas que lo contesten no pueden ser identificadas, por lo tanto, le rogamos no colocar su nombre en ninguna parte.

El presente cuestionario, tiene como finalidad ayudarnos a identificar tus requerimientos en materia de Capacitación, por lo que agradeceremos respuestas con veracidad.

1.- ¿Consideras que tienes todos los conocimientos y/o habilidades para desempeñar tu trabajo?

Si

No

¿Por qué?.....

2.- ¿Crees necesaria la capacitación para tu puesto de trabajo?

Si

No

¿Por qué?.....

3.- ¿Para lograr un desempeño laboral es importante para usted el trabajo en equipo?

Si

No

¿Por qué?.....

4.- ¿Los conocimientos que posee le permiten dar solución inmediata a los problemas que le presentan?

Si

No

¿Por qué?.....

5.- ¿Cuál es la capacitación que deberías recibir para mejorar tu desempeño laboral?

.....
.....

¿Por qué?.....

Anexo n°. 3. Perfil de Puestos

DESCRIPCION DEL PUESTO			
PUESTO	DIRECCION ADMINISTRATIVA	AREA	ADMINISTRACION
I. Autoridad y Relación			
Reporta a	DIRECCION GENERAL	Supervisa a	Tesorería, secretaría y recepción
Coordina con	Relaciones Internas	Relaciones Externas	
	Coordinación académica y Sistemas	Proveedores, Clientes	
II. Objetivo del Puesto			
Garantizar el buen funcionamiento y cumplimiento de las áreas a cargo (control de pagos, atención al cliente, requerimiento de materiales, pagos a proveedores)			
Funciones del Puesto	Descripcion		
	Planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades administrativas.		
	Coordinar con el área Técnico Pedagógica, a fin de brindar un efectivo apoyo a las acciones educativas de la IE.		
	Programar, organizar, ejecutar y controlar el movimiento económico aprobado por la Dirección Administrativa y responder directamente de la administración económica del Plantel en forma mancomunada y solidaria con el/la Director(a) Administrativo(a) y el/la Contador(a) de la IE.		
	Asumir el control directo de algunas de las funciones presupuestales, económicas y financieras del(a) Director(a) Administrativo(a), dentro de los límites de la delegación, guardándose el/la Director(a) Administrativo(a) el derecho de visar toda la documentación oficial y no oficial referida a los asuntos económicos.		
	Velar por el cumplimiento de las normas y disposiciones legales establecidas en cuanto al régimen tributario y laboral		
	Orientar las acciones del personal de su área al logro de los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional		
	Supervisar las labores del personal a su cargo.		
	Verificar el registro de la boleta personal de cada trabajador ingresante y tramitar la inscripción de los mismos en la ONP o AFP según corresponda.		
	Formular las solicitudes en casos de prestaciones de Seguro Social.		
	Elaborar los proyectos de contrato para el personal ingresante, y presentarlo oportunamente a la Dirección.		
	Preparar los archivos de escalafón del personal y llevar las respectivas carpetas con el secreto profesional que exige el escalafón.		
	Abastecer a los diferentes agentes educativos respecto a los bienes y servicios que contribuyan a la buena marcha de la Institución.		
III. Habilidades Personales		IV. Perfil del Puesto	
a. Empatía	c. Confiabilidad	Conocimientos	Office Avanzado
b. Comunicación Acertiva	d. Flexibilidad	Formación académica	Universitaria Completa

DESCRIPCION DEL PUESTO			
PUESTO	SECRETARÍA	AREA	ADMINISTRACION
I. Autoridad y Relación			
Reporta a	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		
Coordina con	Relaciones Internas	Relaciones Externas	
	Tesorería, Recepción y Plana Docente	Padres de Familia e Instituciones	
II. Objetivo del Puesto			
Brindar apoyo en las labores administrativas académicas y en las distintas dependencias			
Funciones del Puesto	Descripción		
	Efectuar los trabajos que le sean solicitados por el/la Director(a) Administrativo(a) y/o académico(a).		
	Mantener actualizado el trámite de documentos y archivo general, proporcionando información oportuna a la Dirección y Coordinaciones.		
	Llevar la correspondencia de la I.E., preparar los Decretos autorizados por el/la Director(a), manteniendo al día el archivo correspondiente.		
	Organizar y mantener los archivos de la Institución que constará de un registro de los documentos.		
	Mantener un archivo con las Leyes, Decretos, Resoluciones y Circulares relativas a la Educación.		
	Derivar los documentos pertinentes a los estamentos correspondientes.		
	Conservar bajo su responsabilidad, el archivo de Actas del Plantel.		
	Elegir los documentos formulados por la Dirección a la UGEL correspondiente.		
	Llevar al día el registro del Personal de la Institución con la indicación de las fechas de los Títulos, Categorías y condición.		
	Recepcionar la solicitud de vacantes y/o traslados que sean requeridos.		
	Apoyar en el proceso de matrícula y otras tareas administrativas.		
	Elaborar y administrar con reserva las nóminas de matrícula así como las actas de fin de año.		
	Elaborar Certificados Oficiales previa cancelación en Administración.		
	Emitir otros certificados solicitados, previa coordinación con las Direcciones.		
	Despachar diariamente documentos a las Direcciones.		
	Confeccionar los Libros de Registro de Matrícula, en coordinación con las Direcciones y los Organismos de Apoyo Administrativo.		
Tener al día los registros y formatos de certificados y actas, verificando que exista dotación suficiente para los casos de solicitud por los usuarios.			
III. Habilidades Personales		IV. Perfil del Puesto	
a. Empatía	c. Confiabilidad	Conocimientos	Office Intermedio
b. Comunicación Acertiva	d. Flexibilidad	Formación académica	Estudios Técnicos

DESCRIPCION DEL PUESTO			
PUESTO	RECEPCIONISTA	AREA	ADMINISTRACION
I. Autoridad y Relación			
Reporta a	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		
Coordina con	Relaciones Internas	Relaciones Externas	
	Con todas las áreas de la Institución	Público en General	
II. Objetivo del Puesto			
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la Institución, operando una central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la Institución.			
Funciones del Puesto	Descripcion		
	Recibir y orientar a todas las personas que ingresan a la Institución.		
	Recepcionar llamadas y derivarlas a las áreas correspondientes.		
	Tratar con respeto y amabilidad.		
	Informar oportunamente a la Dirección del Colegio los asuntos especiales que lo ameriten.		
	Anotar en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.		
	Atender al público que solicita información dándole la orientación requerida.		
	Solicitar la respectiva citación cuando un visitante ha sido requerido por la institución.		
	No permitir la salida de elementos de la institución sin la orden de salida.		
	Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla a la Secretaria de la I.E.		
	Mantener en orden los equipos y el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.		
	Verificar en el Sistema Básico de Información las citas de los padres de familia con los docentes.		
	Demás funciones propias del cargo y que le sean asignados por la Administración.		
III. Habilidades Personales		IV. Perfil del Puesto	
a. Empatía	c. Confiabilidad	Conocimientos	Office básico
b. Comunicación Acertiva	d. Flexibilidad	Formación académica	Estudios Técnicos

DESCRIPCION DEL PUESTO			
PUESTO	CAJA	AREA	ADMINISTRACION
I. Autoridad y Relación			
Reporta a	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		
Coordina con	Relaciones Internas	Relaciones Externas	
	Dirección General, Dirección Administrativa, Plana Docente	Padres de Familia e Instituciones	
II. Objetivo del Puesto			
Coordinar y controlar la gestión de caja de la Institución a fin de asegurar un adecuado manejo y registro de las operaciones de los fondos que administra.			
Funciones del Puesto	Descripcion		
	Contabilizar todas las operaciones realizadas en el día, como los cobros, los pagos, las transferencias, la previsión de intereses.		
	Otorgar los recibos correspondiente al recibir o recaudar cualquier suma de dinero.		
	Presentar al Director Administrativo un informe diario sobre el estado de caja.		
	Reportar mensualmente al Director Administrativo la relación de alumnos morosos en el pago de sus pensiones de enseñanza.		
	Reportar mensualmente al Director Administrativo la relación la planilla del todo el personal.		
	Realizar los pagos a los proveedores.		
	Emitir boletas de pago previa presentacion de los vouchers de depositos en los bancos.		
	Manejar la caja chica de la Institución generando un reporte diario.		
	Comunicar a secretarà académica sobre los clientes morosos.		
	Atender y absolver las dudas de los clientes sobre los pagos ralizados via correo.		
Realizar llamadas a los clientes morosos.			
III. Habilidades Personales		IV. Perfil del Puesto	
a. Empatía	c. Poder de Negociación	Conocimientos	Office Avanzado
b. Comunicación Acertiva		Formación académica	Estudios Técnicos con conocimientos en contabilidad.

DESCRIPCION DEL PUESTO			
PUESTO	LOGISTICA	AREA	ADMINISTRACION
I. Autoridad y Relación			
Reporta a	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		
Coordina con	Relaciones Internas	Relaciones Externas	
	Dirección General, Dirección Administrativa		Proveedores
II. Objetivo del Puesto			
Velar y mantener en buenas condiciones el plantel educativo.			
Funciones del Puesto	Descripción		
	Programar, ejecutar y controlar la aplicación de los procesos técnicos de abastecimiento.		
	Planificar, dirigir y evaluar la programación de las adquisiciones de bienes y contratación de servicios requeridos.		
	Tener a su cargo un duplicado de las llaves de las aulas de los tres niveles.		
	Emitir órdenes de servicios o de compras.		
	Velar por el servicio de mantenimiento, reparación de las instalaciones, equipos y vehículos de la Institución Educativa, así como el servicio de mensajería		
	Ejercer la administración del control patrimonial y custodia de los activos de la Institución Educativa, así como supervisar y controlar el uso adecuado de los bienes		
	Supervisar y/o verificar la conformidad de la recepción y entrega de los bienes en el Almacén.		
	Las demás funciones que le asigne la Dirección de Administración.		
III. Habilidades Personales		IV. Perfil del Puesto	
Empatía	Conocimientos	Office básico	
Confiabilidad	Formación académica	Estudios Secundarios con conocimientos en almacén.	

Anexo n°. 04: Relación de Alumnos Retirados en los Diferentes Niveles

**RELACIÓN DE ALUMNOS RETIRADOS
2017
NIVELES: INICIAL - PRIMARIA - SECUNDARIA**

NIVEL INICIAL								
Nº	AULA	EDAD	FECHA DE INGRESO	APELLIDOS Y NOMBRE	Asistió	Teléfonos	MOTIVO	MENSUALIDAD
1	Ternura	3 años	07/03/2017	Gambini Toledo Giannina Pamela	24-jul	962358799	Mala atencion	140
2		3 años	07/03/2017	Murillo Alegria Giancarlos Pedros	21-dic	951366232	Económico	140
3		3 años	07/03/2017	Campos Cruz Elber	21-dic	943352161	Mala atencion	140
4	Alegria	5 años	05/08/2017	Ramirez Celedonico Lucy Milagros	21-dic	993173317	Cambio de domicilio	140
5		5 años	07/03/2017	Espinoza Alegre Mariana Jesus	24-jul	962358815	Económico	140
6		5 años	07/03/2017	Dominguez Delgado Ronald Alberto	30-sep	925064651	Mala atencion	140
7		5 años	02/05/2017	Garibay Alfaro Francisco Javier	21-dic	953257195	Mala atencion	140

TOTAL ALUMNO: 7

NIVEL PRIMARIA								
Nº	AULA	EDAD	FECHA DE INGRESO	APELLIDOS Y NOMBRE	Asistió	Teléfonos	MOTIVO	MENSUALIDAD
1	AMOR	1º	07/03/2016	Gutierrez Aldana Susan Carol	30-abr	993048414	Cambio de domicilio	150
2		1º	07/03/2017	Molina Rumiche Francisco Javier	24-jul	993287446	Salud	150
3		1º	07/03/2016	Bonilla Casselli Daniel Giuliano	21-dic	950871083	Problemas Familiares	150
4		1º	07/03/2016	Bautista Garcia Sergio Luis	21-dic	993728016	Poca facilidad de pago	150
5		1º	07/03/2017	Oyarce Salas Max Alexander	24-jul	961054087	Falta de seguridad	150
6	Tolerancia	2º	07/03/2017	Chavez Espinoza Jessenia	24-jul	967626355	No le gusta el proceso de cobranza	150
7		2º	07/03/2017	Huaman Almora Carmen	24-jul	943408794	Mala atencion de la secretaria	150
8	Paz	3º	02/03/2015	Romayna del Castillo Liz	28-nov	999201929	La señorita de caja no le da solucion en sus pagos	150
9		3º	07/03/2016	Tito Ramos Jenny Melissa	28-nov	996600967	Económico	150
10		3º	02/08/2017	Adauto Baldeon Rodolfo Elias	21-dic	01-2565995	Problemas Familiares	150
11		3º	07/03/2017	Bermudez Angulo Jeremy Jonathan	21-dic	948056079	Mala atencion	150
12		3º	07/03/2017	Hurtado Loarte Carito Jeremy	21-dic	98518536	No le gusta el método de enseñanza	150
13		3º	02/03/2015	Panduro Saldaña Silvana	21-dic	945068923	Salud	150
14		3º	07/03/2016	Pinedo Vilchez Melissa Aracelli	21-dic	969970597	Económico	150
15		3º	07/03/2016	Urrquiaga Trigos Carlos Mnauel	21-dic	988425657	Mala atencion	150
16	Responsabilidad	4º	07/03/2017	Villanueva Bernal Carlos Eduardo	21-dic	930761614	Mala atencion	150
17		4º	02/08/2017	Angulo Zarate Gino Mauricio	21-dic	964821056	Mala atencion	150
18		4º	07/03/2016	Hurtado Loarte Carito Jeremy	21-dic	956731445	No le gusta la metodoligia de matematica	150
19	Compromiso	6º	04/03/2013	Davila Meza Miguel Angel	21-dic	953455849	No le entregaron constancia de estudio a tiempo	150
20		6º	07/03/2017	Chavez Hurtado Gustavo	21-dic	993587945	Repitencia	150
21		6º	07/03/2017	Iman Vargas Javier Fernando	21-dic	955482354	No le entrega sus notas a tiempo	150
22		6º	02/03/2015	Linares Paredes Edgar Reynaldo	21-dic	965741449	Mala atencion	150

**TOTAL:
ALUMNOS 22**

NIVEL SECUNDARIA								
Nº	AULA	EDAD	FECHA DE INGRESO	APELLIDOS Y NOMBRE	Asistió	Teléfonos	MOTIVO	MENSUALIDAD
1	PRIMER AÑO		10/03/2014	Torres Grayson Carlos Andres	21-dic	926507549	Confusion en los pagos	170
2			07/03/2017	Candela Moreyra Luis Alberto	21-dic	942834618	Horario de estudio muy extenso	170
3			07/03/2017	Atoche Herrera Jaquelin	21-dic	953409586	Económico	170
4			07/03/2017	Serna Aguilar Jeferson Rodrigo	24-jul	993249071	Mala atencion en secretaria	170
5			02/03/2015	Villanueva Bernal Carlos Eduardo	21-dic	995670684	No avanza con los temas	170
6			07/03/2017	Botello Vera Elguie Marurrin Lucia	24-jul	993589461	Mala coordinación entre areas	170
7	SEGUNDO AÑO		07/03/2016	Matos Soto Yliana Milagros	21-dic	994899268	viaje	170
8			07/03/2016	Huayhua Morante Carlos Alberto	21-dic	963948842	repetencia	170
9			07/03/2016	De la Torre Gavilan Ericka	24-jul	965822945	Mala atencion	170
10	TERCER AÑO		04/03/2013	Montoya Morote Elizabeth Katherine	24-jul	948135726	Mala atencion	170
11			07/03/2016	Cabrera Bueno Flor Ayme	21-dic	942155030	Muy largo el proceso de matricula	170
12			07/03/2017	Canales Vilela Jose Luis	24-jul	975145935	Económico	170
13			07/03/2017	Cribillero Roncero Jaime	24-jul	994657834	Desaprobado	170
14	CUARTO AÑO		03/03/2014	Fontela Cordova Ronald	28-abr	945294537	Cambio de Domicilio	170
15			07/03/2016	Su Bertoli Gian Carlo	24-jul	953781408	Mala atencion	170
16			07/03/2017	Vega Valverde Dany Moises	24-jul	9456182390	Salud	170
17	QUINTO AÑO		02/03/2015	Montes Alvan Erika Daniela	28-abr	997523489	Mala atencion	170
18			02/03/2015	Navarro Ramirez Maria Teresa	24-jul	996547995	Mala atención	170

TOTAL:
ALUMNOS 18

ADMINISTRACION

Anexo nº. 05: Pérdida Económica por Alumnos Retirados

ALUMNOS RETIRADOS EN EL NIVEL INCICIAL - 2017				
MOTIVOS	ALUMNOS	COSTO DE LA PENSIÓN	PERDIDA MENSUAL	PERDIDA ANUAL
Mala atención	4	S/. 180.00	S/. 720.00	S/. 7,200.00
Económico	2	S/. 180.00	S/. 360.00	S/. 3,600.00
Cambio de domicilio	1	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 1,800.00
TOTAL	7		S/. 1,260.00	S/. 12,600.00

ALUMNOS RETIRADOS EN EL NIVEL PRIMARIA - 2017				
MOTIVOS	ALUMNOS	COSTO DE LA PENSIÓN	PERDIDA MENSUAL	PERDIDA ANUAL
Cambio de domicilio	1	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 2,000.00
Salud	2	S/. 200.00	S/. 400.00	S/. 4,000.00
Problemas Familiares	2	S/. 200.00	S/. 400.00	S/. 4,000.00
Mala atención	12	S/. 200.00	S/. 2,400.00	S/. 24,000.00
Económico	2	S/. 200.00	S/. 400.00	S/. 4,000.00
Mala metodología de Enseñanza	2	S/. 200.00	S/. 400.00	S/. 4,000.00
Repitencia	1	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 2,000.00
TOTAL	22		S/. 4,400.00	S/. 44,000.00

ALUMNOS RETIRADOS EN EL NIVEL SECUNDARIA - 2017				
MOTIVOS	ALUMNOS	COSTO DE LA PENSIÓN	PERDIDA MENSUAL	PERDIDA ANUAL
Mala atención	9	S/. 230.00	S/. 2,070.00	S/. 20,700.00
Horario de estudio muy extenso	1	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 2,300.00
Económico	2	S/. 230.00	S/. 460.00	S/. 4,600.00
Mala metodología de enseñanza	1	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 2,300.00
viaje	1	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 2,300.00
Desaprobado	1	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 2,300.00
repitencia	1	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 2,300.00
Cambio de Domicilio	1	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 2,300.00
Salud	1	S/. 230.00	S/. 230.00	S/. 2,300.00
TOTAL	18		S/. 4,140.00	S/. 41,400.00

Anexo. nº. 6. Área Administrativa



Anexo. nº. 7. Flujoograma del Proceso de Capacitación

FLUJOGRAMA	RESPONSABLE	DCUMENTO GENERAD	PUNTO DE CONTROL
INICIO			
1. Identificación de necesidades de capacitación: - Entrevista al Directora Administrativa. - Encuesta a los colaboradores del área de administración	Recursos Humanos	Formato de identificación de necesidades	Informe de detección de necesidades
2. Diseño del Plan de capacitación	Recursos Humanos	Diseño de formación y capacitación	
3. Revisión del Diseño de capacitación	Director General	Acta de acuerdo	Firman de actas
4. ¿Existen recomendaciones?	Director General		
5. Aprobación del plan de capacitación	Director Recursos Humano	Acta de acuerdo	Firman de actas
6. Contratación	Recursos Humanos	Recibo por Honorario	
7. Ejecución de la capacitación	Recursos Humanos	Lista de asistencia	Listado de asistencia firmados
8. Evaluación de la capacitación	Recursos Humanos	Formato de evaluación de capacitación	Formato de evaluación
9. Tabulación de la capacitación	Recursos Humanos	Informe de resultado	
FIN			