



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE LOS
PROCEDIMIENTOS, FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE AULAS Y
LABORATORIOS DE UNA ENTIDAD EDUCATIVA
SUPERIOR DE LIMA NORTE EN EL AÑO 2015 ”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

César Anthony Cabanillas Espinoza

Nilthon Alberto Rodríguez Yupanqui

Asesor:

Mg. Ps. Sabik Alioth Soriano Navarrete

Lima – Perú

2016

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **César Anthony Cabanillas Espinoza y Nilthon Alberto Rodríguez Yupanqui**, denominada:

**“PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS,
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE AULAS Y
LABORATORIOS DE UNA ENTIDAD EDUCATIVA SUPERIOR DE LIMA
NORTE EN EL AÑO 2015”**

Mg. Sabik Soriano Navarrete
ASESORA

Mg. Fernando Cieza Paredes
**JURADO
PRESIDENTE**

Mg. Nicolás Núñez Morales
JURADO

Mg. Raúl Rondón
JURADO

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mis padres, Carlos Alberto Rodriguez Chati y Petronila Elvira Yupanqui Beltrán, pues ellos fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, ya que sentaron en mi las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar, pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarlos cada día más.

Gracias Padre Celestial por concederme los mejores padres del mundo.

Nilthon Alberto Rodriguez Yupanqui

La presente tesis está dedicada especialmente a mis padres, por el incansable trabajo a lo largo del tiempo por nuestra familia, a ese sentido de superación que siempre me inculcaron y al apoyo incondicional en todos los pasos de mi vida.

Nada habría sido posible de no haber vivido el tiempo necesario y conocido las personas indicadas en este proceso que apenas empieza.

César Anthony Cabanillas Espinoza

AGRADECIMIENTO

A nuestro padre celestial por darme la sabiduría.

Agradecer a mis padres por el apoyo constante, por creer en mí y siempre estar conmigo en mis contantes avances de mi vida profesional,

A mis hermanos Karla y Giancarlo, amigos y jefes.

A mi novia Yajaira Rojas por su apoyo y amor constante.

A Sabik Soriano por el asesoramiento para poder realizar la tesis.

Gracias a todos por su apoyo y su confianza.

Nilthon Alberto Rodriguez Yupanqui

A mis padres, por todo el apoyo y la comprensión a lo largo de mi vida.

A mis abuelos, por todo el cariño y cuidados que siempre tuvieron conmigo, por el tiempo dedicado y los cuidados brindados.

A mis colegas, que estuvieron conmigo a lo largo de mi carrera, por esa constante confianza y respaldo, por el tiempo vivido y por la amistad que aún perdura.

A mi esposa, por alentarme y apoyar todos mis proyectos, por increíbles que esos parecieran.

A mi colega Nilthon, por la confianza y la incansable labor que hemos realizado.

A mi asesora Sabik Soriano, por saber encaminarnos y sugerirnos las mejoras necesarias en este proceso.

Y muy en especial a mi equipo de aulas y laboratorios, por la confianza y el apoyo en este proceso que apenas empieza, por caminar conmigo con fortaleza y motivación, por compartir mi filosofía y sobre todo por el cariño que siempre me demuestran.

César Anthony Cabanillas Espinoza

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

| | |
|--|----|
| Descripción de la Organización..... | 10 |
| Descripción del Área de Experiencia..... | 11 |
| Justificación..... | 16 |

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

| | |
|--|----|
| Delegación de Funciones | 18 |
| Liderazgo Carismático como Herramienta de la Innovación Abierta..... | 19 |
| Capacitación de Personal..... | 20 |
| Inducción de Personal..... | 21 |
| Empoderamiento..... | 21 |

CAPÍTULO 3. DESARROLLO.

| | |
|-------------------------------|----|
| Liderazgo..... | 39 |
| Dirección de Personas..... | 40 |
| Empoderamiento..... | 41 |
| Inducción y Capacitación..... | 42 |
| Adrián 2.0..... | 43 |

| | |
|--------------------------|-----------|
| CONCLUSIONES..... | 64 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|-----------------------------|-----------|
| RECOMENDACIONES..... | 67 |
|-----------------------------|-----------|

| | |
|--------------------------|-----------|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 82 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|---------------------|----|
| ANEXOS | 83 |
|---------------------|----|

ÍNDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

| | |
|--|----|
| Figura N° 01: Flujo de los lineamientos en la estructura matricial..... | 10 |
| Figura N° 02: Organigrama Corporativo..... | 11 |
| Figura N° 03: Organigrama de Sede..... | 11 |
| Figura N° 04: Organigrama de Aulas y Laboratorios..... | 12 |
| Figura N° 05: Asignación de Pisos..... | 13 |
| Cuadro N°01..... | 16 |
| Figura N°06: Organización..... | 35 |
| Figura N°07: Lo que las personas esperan de la Organización..... | 36 |
| Cuadro N°02..... | 47 |
| Figura N°08: Diagrama de Flujo de la Reestructuración de Aulas y Laboratorios..... | 51 |
| Figura N°09: Mapa de Procesos..... | 52 |
| Cuadro N°03..... | 57 |
| Cuadro N°04..... | 58 |
| Cuadro N°05..... | 59 |
| Cuadro N°06..... | 60 |
| Cuadro N°07..... | 61 |
| Figura N°10: Adrián 2.0..... | 62 |
| Figura N°11: Adrián 2.0..... | 63 |
| Figura N°12: Adrián 2.0..... | 63 |
| Figura N°13: Adrián 2.0..... | 64 |
| Figura N°14: Adrián 2.0..... | 64 |
| Figura N°15: Launcher Adrián 2.0..... | 65 |
| Figura N°16: Launcher Adrián 2.0..... | 65 |
| Figura N°17: Recopilación de Datos de Satisfacción Adrián 2.0..... | 66 |

| | |
|---|----|
| Figura N°18: Plan de Capacitación..... | 67 |
| Figura N°19: Programa de Inducción de Aulas y Laboratorios..... | 68 |
| Figura N°20: Lista de Chequeo de Asistente de Aula..... | 69 |
| Figura N°21: Centralización de horarios..... | 71 |
| Figura N°22: Control de Trabajos Pendientes – Lideres de Turno..... | 72 |
| Figura N°23: Control de Trabajos Pendientes – Categoría..... | 73 |
| Figura N°24: Control de Trabajos Pendientes – Pendientes..... | 73 |
| Figura N°25: Control de Trabajos Pendientes – Status..... | 73 |
| Figura N°26: Control de Trabajos Pendientes – Proceso..... | 74 |
| Figura N°27: Control de Trabajos Pendientes – N° Días..... | 74 |

RESUMEN

La presente tesis ha sido elaborada en una institución educativa superior de Lima Norte, en que se han recogido las experiencias profesionales en el proceso de reestructuración de los procedimientos del área de aulas y laboratorios en el año 2015.

El trabajo describe el proceso de cambio ejecutado, teniendo un panorama desfavorable originado por diversos factores como liderazgo inadecuado, falta de motivación, falta de capacitaciones y problemas internos.

A lo largo de la tesis podremos obtener información puntual sobre este proceso basado en la trilogía de las “personas”, el “proceso” y el “servicio”, Implantando un liderazgo carismático transformador, basado en la confianza, el desarrollo y la creatividad para la innovación de los procesos y proyectos de mejora.

La correcta aplicación de los diferentes conceptos que describimos contribuirá en el desarrollo del proceso de reestructuración en cualquier organización. Asimismo utilizar las lecciones aprendidas facilita la adecuación de las estrategias y planes generales que se deban poner en práctica.

Nuestro trabajo no termina en este periodo, ya que aún tenemos que continuar trabajando, pero esta etapa ha cimentado sólidamente los procesos internos y personales, facilitando la aplicación de estrategias más complejas que lleven al área a obtener mejores indicadores y un éxito sostenible en el tiempo.

ABSTRACT

This thesis has been developed in a higher education institution in North Lima, that have been collected professional experiences in the process of restructuring procedures classrooms and laboratories area in 2015.

The paper describes the change process executed, having an unfavorable outlook caused by various factors such as inadequate leadership, lack of motivation, lack of training and internal problems.

Throughout the thesis we can obtain timely information on this process based on the trilogy of "people", the "process" and the "service", implementing a charismatic leadership transformer, based on trust, development and creativity to innovation of processes and improvement projects.

The correct application of the different concepts we describe will help in the development of restructuring in any organization. Also use the lessons learned facilitates the adjustment of the general strategies and plans that must be implemented.

Our work does not end in this period, and we still have to continue working, but this stage has firmly cemented internal and personal processes, facilitating the implementation of more complex strategies that lead to the area to get better indicators and sustainable success in time.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1. Descripción de la organización y área de experiencia:

La presente tesis ha sido elaborada tomando las experiencias profesionales en una entidad educativa superior de Lima Norte, específicamente en el área de aulas y laboratorios, en el año 2015.

Desde sus inicios, hace más de veinte años, esta entidad educativa superior se ha caracterizado por la formación de profesionales altamente capacitados y con un gran nivel de empleabilidad, contribuyendo directamente al desarrollo sostenible de nuestra sociedad y la transformación de la vida de sus estudiantes, mediante un modelo educativo basado en competencias entre las que destacan el trabajo en equipo, el liderazgo, la capacidad para resolver problemas y la responsabilidad social, dentro de un modelo pedagógico que interrelaciona a tres protagonistas: docente, estudiante y currículo (conocimientos y/o experiencias de aprendizaje). Todo concentrado en cuatro pilares estratégicos:

- Calidad Educativa
- Accesibilidad
- Internacionalidad
- Empleabilidad

Cuenta a su vez, con cinco sedes a nivel nacional, tres de ellas en la ciudad de Lima, en los distritos de Los Olivos, Breña y San Juan de Lurigancho y las otras dos entre Cajamarca y Trujillo.

Asimismo, forma parte de la red más grande de universidades a nivel mundial, lo que ha generado grandes innovaciones en los procesos y una interconexión internacional con otras instituciones educativas de la red, con las que comparten conocimientos académicos, administrativos, tecnológicos, de innovación y creatividad.

Además, a nivel corporativo se pudo identificar un organigrama matricial, en la que las Direcciones y Gerencias Corporativas establecen lineamientos, procedimientos, directivas y planes estratégicos alineados a las políticas corporativas de la red internacional, a aplicarse en cada una de las sedes, las cuales son auditas y monitoreadas por los gerentes de cada sede, quienes son los responsables primarios para llevar a cabo la ejecución a través de los jefes y coordinadores de cada sede, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

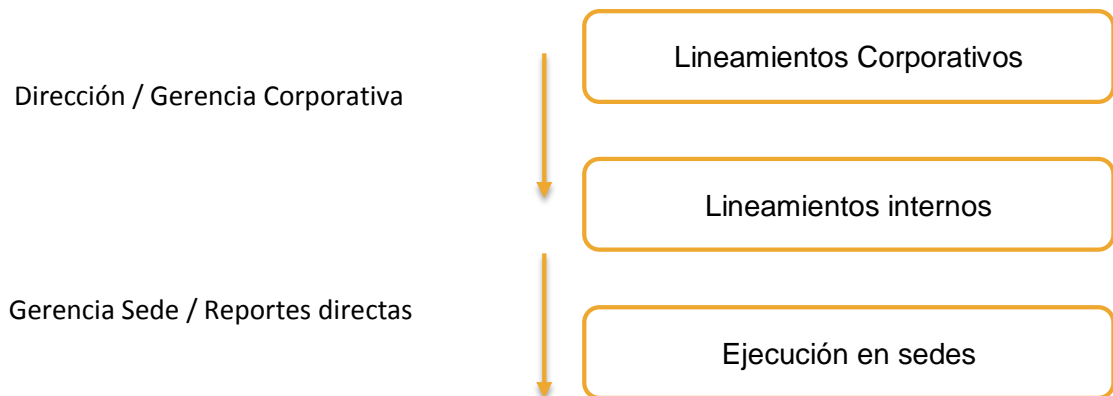


Figura 01: Flujo de los lineamientos en la estructura matricial

Cada Gerente de Sede, mantiene una autonomía procedimental de acuerdo a la naturaleza de la región en la que se encuentra, siempre manteniendo los lineamientos del COO, específicamente del Director de Operaciones de Campus.

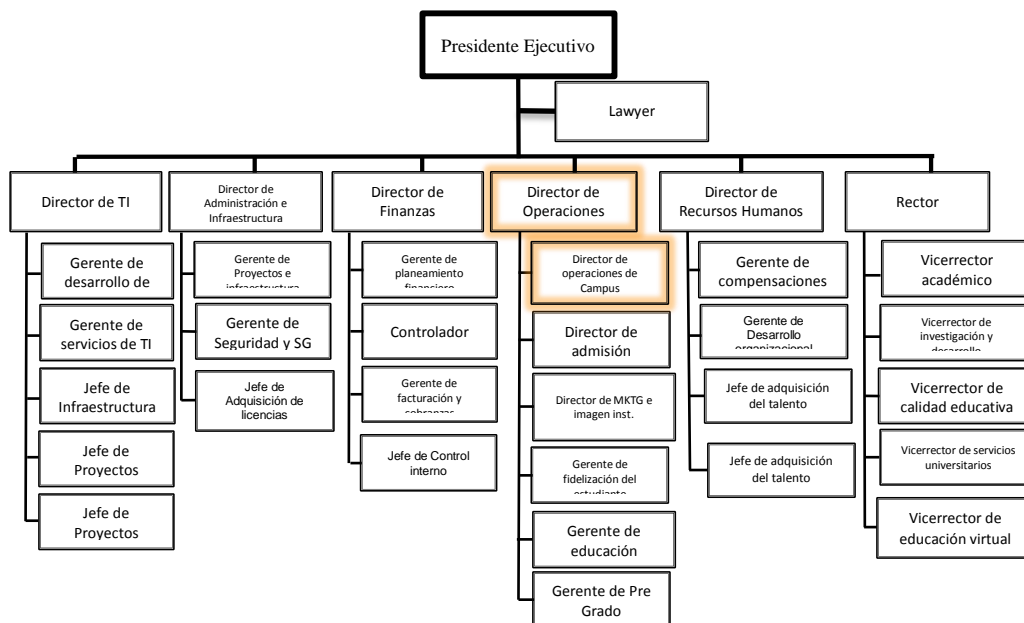


Figura 02: Organigrama Corporativo

Por otra parte, cada sede mantiene un organigrama estándar, liderado por el Gerente de Sede, quien vela por el cumplimiento de las indicaciones y políticas emitidas por el corporativo, quien a su vez cuenta con un equipo de jefes que ejecutan operativamente los planes de acción requeridos para el cumplimiento de las metas planteadas. Mientras que las diferentes áreas mantienen una interdependencia solidaria, ya que intercambian información y esfuerzos en los procesos educativos que se desarrollen.

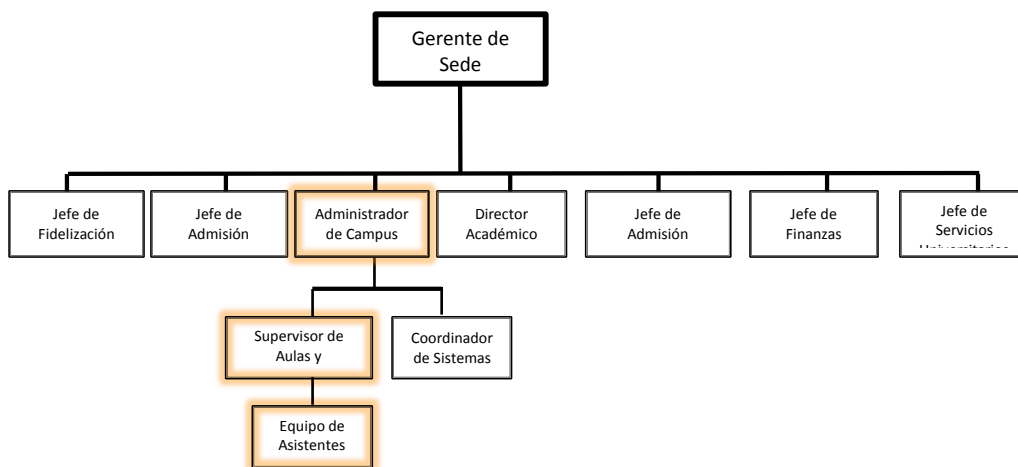
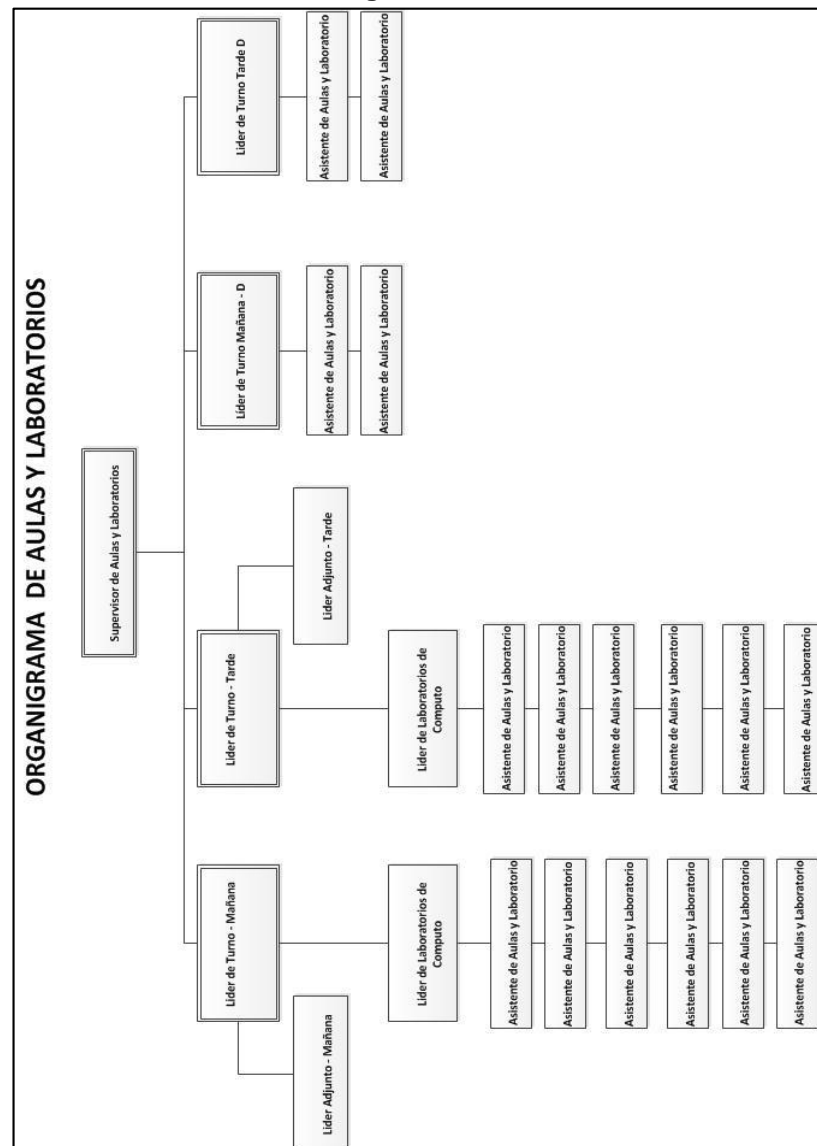


Figura 03: Organigrama de Sede

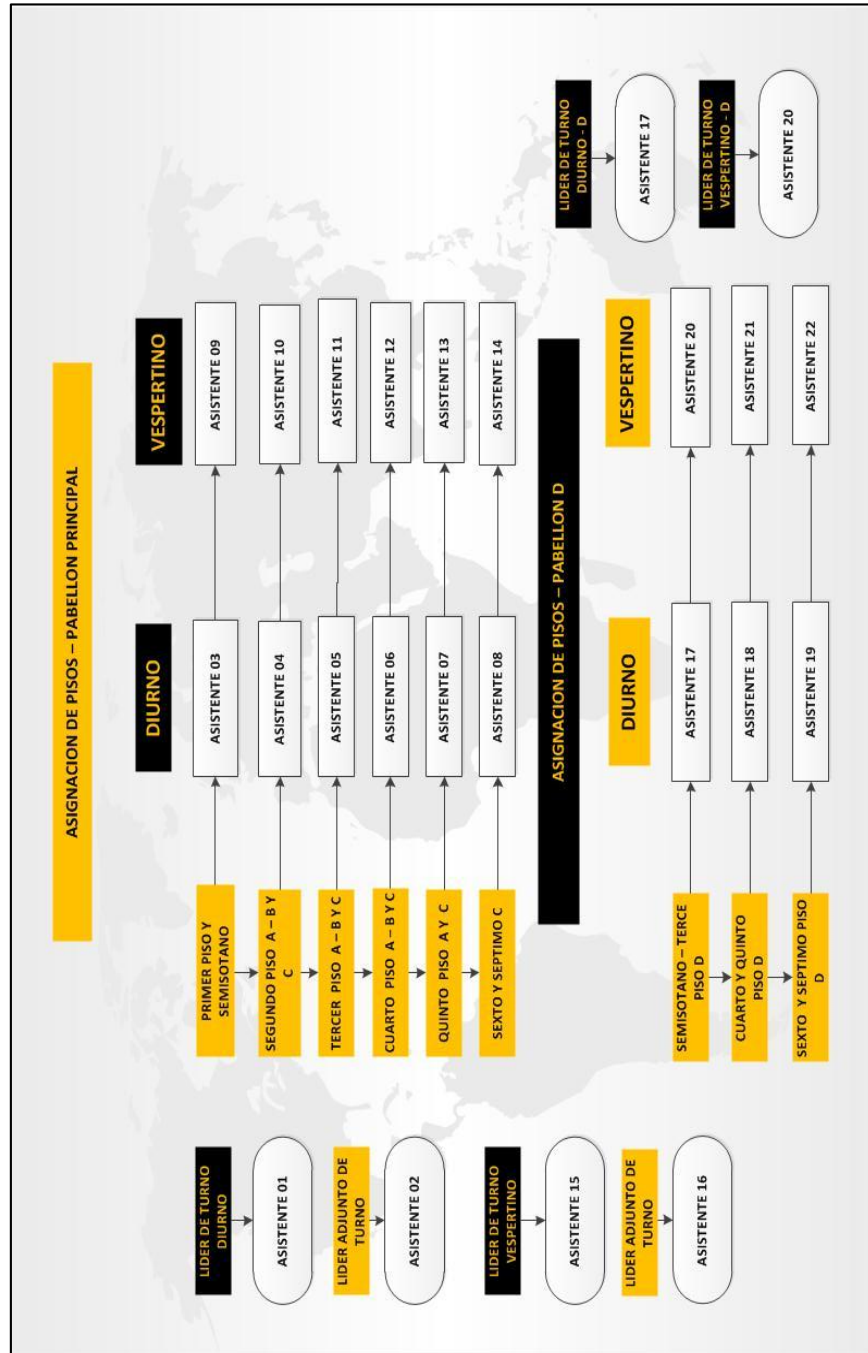
El área de Aulas y Laboratorios forma parte de la Administración de Campus, teniendo a su cargo la supervisión, administración y mantenimiento de los ambientes académicos de la sede, Para esto cuenta con asistentes distribuidos en los diferentes pabellones de la sede, quienes prestan soporte tecnológico inmediato a los docentes y estudiantes.

Figura N° 04



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y Cesar Cabanillas

Figura N°05



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y Cesar Cabanillas

2. Descripción del Área de Experiencia.

Dentro de las principales funciones que cumple el área tiene que asegurar la operatividad de las aulas y laboratorios de la sede, en 150 ambientes académicos, asistir y dar soporte a los docentes y estudiantes en las clases programadas, y facilitar soluciones tecnológicas al personal administrativo, según los requerimientos.

A su vez, el área se encarga de supervisar que el inicio y fin de las clases programadas en cada semestre: aproximadamente 3000 clases en PG y 1000 clases en el programa para adultos, se desarrollen de manera adecuada manteniendo altos estándares de calidad, lo que implica el uso de herramientas tecnológicas y software, medios audiovisuales y el mobiliario asignado para cada ambiente académico.

Es por ello, que a cada asistente, ya debidamente capacitado, se le asigna un piso del edificio para supervisar y dar soporte en las actividades académicas, reportando cada incidente a las áreas que correspondan ya sea el área académica o el área de soporte técnico, según sea el caso. También, se encargan de verificar los equipos de cómputo y audiovisuales tanto de las aulas como laboratorios, A su vez se encargan de dar mantenimiento de los equipos, formateando o instalando software semestralmente, de esta manera asegura el funcionamiento estos a lo largo del horario académico programado.

Otra de las funciones que cumplen los asistentes del área, es mantener el inventario de infraestructura actualizado, reportando al área de administración de campus las observaciones y requerimientos que se detecten.

Asimismo, el área recibe solicitudes de reservas de ambientes académicos para docentes y personal administrativos, aproximadamente 420 por mes siendo atendidas dentro de las 24 horas siguientes por los líderes de turno para su respectivo desarrollo según sea la actividad; a su vez presta apoyo a otras áreas, entre las que destaca el proceso de matrícula en cada semestre del año, donde los asistentes de aulas y laboratorios contribuye en la atención de los estudiantes en el proceso de ingreso de cursos en el sistema informático de la institución.

3. Justificación.

3.1 Descripción del Problema:

En el año 2014 se presentaron diversos problemas; el recientemente ascendido coordinador del área había cesado sus labores a escasos 5 meses, originando que la responsabilidad se vea atribuida en los “encargados de turno” quienes tomaban la dirección del equipo en el turno mañana y el turno tarde con distintos estilos de trabajo. Esto originó que el área se dividiera, debido a las marcadas diferencias en los estilos de trabajo de los encargados de turno, las mismas que eran transmitidas a cada integrante del equipo. Poco a poco esta situación devengó en una competencia desleal entre ambos “encargados” y entre los asistentes de ambos turnos.

Producto del desorientado liderazgo, es registraron serios problemas en los niveles de atención, registrando índices de reclamos de docentes y estudiantes en promedio 545 incidentes mensuales, llegando a picos de 989 en diciembre, debido a la falta de organización de los encargados de turno y del desempeño de los asistentes de aulas y laboratorios. Las solicitudes de los docentes y del área académica tardaban en ser atendidas, o en su defecto no eran atendidas, ocasionando problemas en el desarrollo de las actividades académicas en las aulas.

Los problemas internos empezaron a hacer eco en la organización. El equipo empezó a verse involucrado en incidentes de seguridad y de procedimiento disciplinario, lo que ocasionó la no contratación de algunos integrantes del equipo, sumiendo en problemas de cobertura de atención, ya que el Head Count era insuficiente. Asimismo, la rotación de personal era alta, a lo largo del año 2015 se cambió al 49% de los integrantes del equipo.

A pesar del incremento del 10% de estudiantes en la sede; el área mantenía una estructura operacional, sencilla y básica, haciendo monótonas las funciones, lo que creaba un ambiente de no creatividad y de aburrimiento

Profesional, el mismo que se apoderó del Equipo, el que poco a poco se fue aletargando llevándolo a una crisis interna que era percibida por todos.

Todos los problemas descritos anteriormente generaron que los integrantes del equipo no sean considerados para las opciones de crecimiento y desarrollo profesional que se presentaban en la sede, esto generó una mayor desmotivación en el Equipo.

En resumen, el año 2014 puso al área de Aulas y Laboratorios en el peor de sus momentos, con un desempeño por debajo de lo esperado, sin creatividad, sin innovación, sin planes serios de mejora y con un liderazgo que no lograba generar una mejora real.

Cuadro N°01

| INDICADORES DE GESTIÓN AULAS Y LABORATORIOS SEDE LIMA NORTE | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|
| | 2014 | | | | |
| | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA | total correos recibidos |
| ENERO | 652 | 673 | 689 | 635 | 2649 |
| FEBRERO | 356 | 411 | 655 | 473 | 1895 |
| MARZO | 526 | 613 | 664 | 856 | 2659 |
| ABRIL | 351 | 398 | 425 | 415 | 1589 |
| MAYO | 635 | 627 | 456 | 438 | 2156 |
| JUNIO | 152 | 74 | 76 | 98 | 400 |
| JULIO | 72 | 95 | 174 | 159 | 500 |
| AGOSTO | 547 | 656 | 458 | 528 | 2189 |
| SEPTIEMBRE | 443 | 414 | 385 | 413 | 1655 |
| OCTUBRE | 968 | 817 | 852 | 925 | 3562 |
| NOVIEMBRE | 852 | 956 | 895 | 858 | 3561 |
| DICIEMBRE | 989 | 892 | 675 | 964 | 3520 |
| Total | 6543 23.73% | 6626 24.03% | 6404 23.23% | 6762 24.53% | 27569 |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y Cesar Cabanillas

Estos datos nos muestran los correos recibidos sobre reclamos, el mismo que llega a picos de hasta 989 en el mes de diciembre, asimismo las fallas técnicas con un pico de 964. Estos incidentes hacían que al área se dedicara a resolver problemas y no a prevenirlos.

El gran reto del que trata esta tesis radica puntualmente en la reivindicación del área, en un replanteamiento de los objetivos del área, de las funciones del área, de las responsabilidades y el empoderamiento de los miembros del Equipo con el objetivo de levantar estos números mediante una nueva metodología de trabajo.

Los planes puestos en marcha en el 2015 fueron muy ambiciosos y arriesgados; sin embargo, sabíamos que el potencial de mejora era alto. Estos fueron implementados siguiendo la siguiente trilogía de conceptos:



Personas para hacer que todo suceda, procesos para que las personas tengan claro lo que deben hacer y servicio para que nuestro trabajo sea de alta calidad, y la satisfacción de nuestros usuarios sea siempre la más alta.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

Dado que nuestra tesis se centra en los cambios estructurales, procedimentales y funcionales se hace preciso considerar las distintas herramientas administrativas y conceptos pre-establecidos que fueron adaptados en nuestras labores con el objetivo de generar un cambio tangible y sensible en el Equipo.

2.1 Delegación de Funciones:

(Sanchez, 2006)¹Esto significa que delegar es algo más que depositar poder de acción o decisión en los subordinados, significa el conocimiento de las capacidades, motivos e intereses de los empleados.

Para delegar algo hay que cerciorarse del potencial de desarrollo de cada empleado.

El principal beneficio de la delegación es el de poder distribuir el poder, la autonomía, la facultad y la responsabilidad en toda la empresa u organización, y de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos y capacidades.

El primer paso para poder delegar funciones, es identificar el potencial, las capacidades y las habilidades que tiene cada trabajador del área. Una forma para poder identificar potencialidad en el personal, es mediante un constante seguimiento y supervisión en el cumplimiento de las funciones asignadas, empezando por lo más simple hasta llegar a lo más complejo. Lo cual permitirá tener confianza en el personal y de esta manera asignar funciones con responsabilidad, ya que sería un riesgo delegar funciones a un trabajador que no tiene un buen rendimiento.

Delegar es tener el poder y la facultad de asignar funciones con responsabilidad no se puede asignar tareas difíciles al persona que no tenemos la confianza.

¹ fuente:Material didáctico publicado en Savia: Técnicas y habilidades directivas, preparado por Luis Garcia-Revillo Sanchez, ed. 2006.

2.2 Liderazgo Carismático:

(Maxwell, 2016)²Guillermo Gladstone y Benjamín Disraeli eran dos de los rivales políticos más feroces del siglo XIX. Sus épicas batallas por conseguir la protección del Imperio Británico fueron de un rencor tan intenso que logro que se traslade de la arena pública a sus vidas personales. Ambiciosos, poderosos y de gran astucia política, ambos fueron reconocidos por ser hombres de gran espíritu y políticos de gran habilidad.

Si bien cada uno de estos hombres alcanzó impresionantes logros para Gran Bretaña, la característica que los separó como líderes fue su “llegada” a la gente o sus escalas personales de afinidad popular. La diferencia de apreciación de las distintas personalidades ha sido efectivamente ilustrada por una joven mujer, la que supo compartir dos comidas con ambos, de manera separada y en dos noches consecutivas. Una vez que fuera inquirida por las características de estos estadistas antagónicos, dijo: “Cuando salí del comedor después de haber estado sentada al lado del Sr. Gladstone, pensé que él era el hombre más listo de Inglaterra. Pero después de sentarme al lado de Sr. Disraeli, pensé que era la mujer más lista de Inglaterra”.

Lo que distinguía a Disraeli de Gladstone era el carisma. Disraeli poseía un espíritu que forjaba una personalidad muy atractiva, el que provocaba el agrado y el favor de la gente, ubicando su liderazgo por encima del de su adversario, pues Gladstone carecía de ese don de aceptación sensible. La gracia de Disraeli atraía amigos creando impresiones favorables entre sus conocidos. A través de su carrera, el carisma de Disraeli le dio un “plus” sobre Gladstone.

ENTENDIENDO AL CARISMA

De todos los atributos del liderazgo, el carisma es quizás el menos sabio de todos. En una primera instancia, el carisma parece ser una energía o un magnetismo invisible. No se niega su presencia, pero es inaccesible discernir su fuente. Algunos creen equivocadamente que el carisma es una parte de la

² Fuente: /emprendedoresnews.com/liderazgo/liderazgo-carismatico.html

génesis del hombre – cualidades inherentes a ciertas personalidades, pero totalmente ausentes en otras.

Creo que el carisma es explicable y enseñable. También creo que el carisma es de alto impacto en la influencia de un líder:

LAS CUALIDADES DE UN LÍDER CARISMÁTICO

Se define el carisma como, “la capacidad de inspirar entusiasmo, interés, o afecto en otros por medio de la gracia, la sensibilidad y la influencia personal.”

Líderes que tienen esta habilidad especial comparten estas 4 (cuatro) cosas:

1) Aman la Vida: Los líderes que atraen la ambición externa de ser seguidos son apasionados por la vida. Celebran, no son quejosos. Se caracterizan por la alegría y el afecto. Son enérgicos y radiantes de una manera muy influenciada. Observe tan solo una sonrisa para ilustrar el favor del carisma. Cuando la gente ve una sonrisa, responde con una sonrisa. Si usted es escéptico, inténtelo. Sonríale en los cajeros, los camareros, los compañeros de trabajo, etc.

Usted encontrará que su sonrisa obtiene mayor reciprocidad. Nuestra alma se constituyó ancestralmente reacia a apoyarnos en los dones de las personas en nuestro alrededor. Los líderes que tienen carisma aman la vida y atraen vidas.

2) Valoran el Potencial de la Gente: Si se quiere llegar a ser un líder atractivo y carismático, espere lo mejor de su gente. Describo este comportamiento como “calificando con un “10” a cada uno”. Los líderes ven a la gente, no como son, sino como podrían ser. Desde esta ventajosa perspectiva, ayudan a otros a construir un puente entre el presente y el futuro deseado.

Benjamín Disraeli entendía y practicó este concepto, constituyéndolo como el fundamento de su carisma. Él supo decir, “el más grande bien que usted pueda realizar por otro, no es compartir sus riquezas de carácter, sino revelarlas a su gente.” Cuando usted invierte en la gente y la conduce a su potencial, esa misma gente lo amará por lo hecho en sus vidas.

3) Generan Esperanza: La gente tiene un incentivo o deseo interno de mejorar su futuro y sus fortalezas. Los líderes carismáticos se conectan con la gente pintando un mañana más brillante que el hoy. Para ellos, el futuro está lleno de oportunidades asombrosas y de sueños por realizar.

Napoleón Bonaparte una vez dijo, “los líderes son promulgadores de esperanza”. Infunden optimismo en la cultura circundante y elevan la moral. Mientras que están atentos a la realidad actual, no desmayan renunciando a la circunstancia actual.

4) Comparten sus Dones: Los líderes con carisma otorgan valor agregado a la gente compartiendo la sabiduría, el carácter. Abrazan el poder de la inclusión, invitando a otros a que recorran el camino de alimentarse de nuevas experiencias, participar de reuniones de análisis racional o “brainstoming”, o simplemente comparten una taza de café. Semejantes líderes alcanzan un espíritu de cuerpo, valorizando de tal forma la formación de un equipo. Consecuentemente, los líderes carismáticos no están solos en la cima.

Cuando se trata de carisma, el nudo de la cuestión es pensar según la perspectiva ajena. Conforme a ello, la satisfacción del líder se halla en el servir. Encuentran gran placer celebrando el éxito ajeno, y la victoria que más disfruta es la victoria de equipo.

RESUMEN

A manera de conclusión, el carisma tiene sustancia. No es un don manipulable o un encanto mágico depositado en personas elegidas. Podría llegar a definirse como “la fusión de matices de un carácter capaz de ser aprendidos y aprehendidos”.

Más aún, el carisma compone la influencia de un líder. Sin él, los líderes tienen problemas en inspirarse con pasión y animar a sus equipos en confianza y fortaleza. Con él, los líderes perfilan en el entorno lo mejor de su gente, dan lo mejor de sí mismos, y encuentran el discernimiento del logro más trascendental: El logro compartido.

John Maxwell. Uno de los gurúes sobre liderazgo más influyentes del mundo.

Sabemos que el liderazgo carismático, marco la diferencia en la reestructuración del área de aulas y laboratorios, el cual permitió que se pueda lograr resultados satisfactorios, logrando cumplir los objetivos definidos por el área, direccionando al equipo al éxito.

A esto podemos decir que el liderazgo que se obtuvo fue exitoso, porque se tenía un liderazgo ausente el cual no ayudaba a que el equipo pueda desarrollarse de manera correcta, el equipo de aulas y laboratorios se sentían abandonados, desconfiados y limitados con las funciones que realizaban, la cual no era de mucho gusto.

El liderazgo carismático permitió ver en las debilidades, competencias potenciales que hizo que ahora el área sea referente en otras sedes, con un equipo motivado y creativo.

2.3 Capacitación de personal:

³ (Barrios, 2012)El término capacitación se utiliza con mucha frecuencia; son conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de una organización. En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.

Por ello las empresas deben encontrar mecanismos que den a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo.

En capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización. Mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, es otras palabras, satisfacen sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

En muchas organizaciones consideran a la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta que se puede ofrecer resultados positivos y un

³ Fuente: www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/

aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a la organización.

Alguno de estos beneficios son los siguientes:

- *Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo*
- *Aumenta la rentabilidad de la organización*
- *Desarrolla una alta moral en los empleados*
- *Ayuda a solucionar problemas*
- *Reduce la necesidad de supervisión*
- *Ayuda a prevenir accidentes de trabajo*
- *Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad*
- *Facilita que el personal se identifique con la empresa*

Podemos concluir que la capacitación a los colaboradores debe ser obligatoria, ya que es un factor importante que ayuda a ser competitivos y más eficientes, dando como resultado un cambio en la organización.

Se tiene claro que las capacitaciones es una herramienta fundamental para que los empleados de una empresa se puedan desarrollar de manera óptima, actualizar sus conocimientos y repotenciarlos de tal manera que puedan desarrollarse sin problemas en sus funciones.

El área de aulas y laboratorios está constantemente actualizando a su equipo para poder enfrentar las adversidades e incidentes que se presente en el campo laboral de la empresa.

2.4 Inducción de personal:

(Vecino, 2015)⁴Uno de los mayores reclamos que se escucha a diario a los gerentes y empresarios tiene que ver con la poca capacidad de compromiso y motivación de algunas de las personas que trabajan en la organización, añoran la disposición y el ánimo que tenían estas personas cuando llegaron a ocupar sus cargos, extrañan su iniciativa y deseos que se manifestaban de muchas maneras.

⁴ Fuente: www.degerencia.com/articulo/la-induccion-a-la-empresa-una-estrategia-de-permanencia

Esos primeros días de trabajo parecen haber quedado atrás y ahora nos encontramos sorprendidos con actitudes negativas que afectan el clima laboral y que generan ambientes contaminados, se evidencian grupos que compiten con otros y otra serie de situaciones que llevan a los equipos a rendimientos y desempeños poco satisfactorios.

Por mi parte, tengo la teoría de que uno de los orígenes de estos procesos de desmotivación y ausencia de compromiso con la organización, nacen desde el primer día que la persona ingresa a la organización, lleno de motivos, esperanzas e ilusiones, dispuesto a entregar su mejor esfuerzo y poner al servicio de la empresa sus conocimientos y capacidades.

Se llega a la empresa después de haber pasado por un proceso de selección que implicó entrevistas y pruebas que demostraron la idoneidad de la persona para el cargo, sin embargo el primer día suele ser traumático para muchas personas porque a lo mejor debió enfrentarse con algunas situaciones que demuestran que la empresa o los responsables del tema, no se habían preparado para su llegada, de tal manera que ingresa a un sitio desconocido y en ocasiones hostil dado que, en muchas ocasiones, esta persona viene a reemplazar a alguien que salió y era muy querido por los que quedaron.

Estas y otras situaciones son una invitación directa a los gerentes y responsables de los procesos de inducción a la empresa a revisar si la manera actual en que se realiza este proceso es acorde con el respeto por las personas y en línea con la estrategia de la organización y en especial en lo referente a la necesidad de mantener y retener los talentos que por diversas circunstancias han sido vinculados.

La inducción, en muchas organizaciones, no pasa de ser un formalismo al cual no se le asigna la importancia que tiene y en muchos casos terminan siendo unas sesiones llenas de información y documentación que no necesariamente garantizan el conocimiento requerido ni de la empresa y mucho menos de las funciones o responsabilidades del cargo que desempeñará la persona en la organización.

La inducción implica un proceso de preparación por parte de la organización, especialmente cuando se trata de cargos de dirección o especializados, implica un esfuerzo previo que le muestre al recién llegado que se le estaba esperando y que su contribución es importante y necesaria.

Elaborar un plan de trabajo que vaya más allá de presentar la empresa, sus instalaciones y sus funcionarios implica comprender que los primeros días en la organización representan un proceso de identificación con la nueva cultura a la cual se llega; es el inicio de una etapa que involucra conocer nuevas personas y un nuevo estilo de hacer las cosas.

La inducción se traduce entonces en una oportunidad de conocer e integrarse con quienes serán sus compañeros de trabajo, comprender la razón de ser de la organización y sobre todo identificar la importancia y el impacto de lo que será su contribución, es decir, evidenciar las expectativas que sobre su trabajo se tiene y de esta manera reconocer los aspectos claves que tendrá que desarrollar en la gestión que se le encomendará.

La inducción, pensada como una estrategia de retención, debe incluir aspectos nuevos, diferentes y superiores a los que la teoría clásica nos ha acostumbrado, es preciso hallar nuevos elementos que transmitan al recién llegado la seguridad

de que su contribución será valorada y que vale la pena actuar con entusiasmo, de tal manera que sea un espacio donde sentirá que tendrá retos y no solamente tareas que cumplir.

El compromiso también se genera con la capacidad que tiene la organización de comunicar al nuevo colaborador que ha sido seleccionado entre muchos y que por tanto su talento debe ser puesto al servicio de los resultados esperados, que las personas con quienes trabajará serán su equipo y no sus oponentes, de tal manera que las tareas iniciales no pueden ser de baja categoría ni un sustituto de las acciones principales por las cuales se le contrató, todo lo contrario, el diseño de la inducción debe permitir el reconocimiento de un trabajo de largo plazo que no está condicionado por las personas sino por los resultados que se esperan de él producto de su conocimiento, habilidad y actitud frente a la tarea asignada.

Conocer la empresa, en su historia, su cultura y su clima desde el principio, afirma la decisión que tiene la persona de adaptarse a las nuevas situaciones y condiciones, de tal manera que descubra rápidamente las virtudes e incluso algunos defectos con los cuales tendrá que convivir mientras permanezca en la organización.

Al finalizar el proceso de inducción, vale la pena una entrevista, personal o de grupo que nos permita recibir una retroalimentación por parte de los nuevos colaboradores que favorezca la recolección de información valiosa que nos lleve a

hacer los ajustes necesarios para construir un modelo de integración a la empresa que genere nuevas acciones orientadas a perfeccionar la inducción.

Esta reflexión, es una invitación a revisar los contenidos, tiempos y metodologías que utilizamos en los procesos de inducción en nuestra organización, a validar el modelo y quizá a modificar algunos componentes que hoy consideramos son los adecuados.

Finalmente, considero importante que nos preguntemos qué tanto valor le reconocemos a la inducción al momento de planear la llegada de un nuevo colaborador en el cual ya con la selección hemos invertido algo más que tiempo

El área no sentía la confianza que deseábamos que fuera, porque no tenían capacitaciones e inducciones, es por eso que se implementó el programa de capacitaciones el cual permita al equipo de aulas y laboratorios estar preparados para poder enfrentar futuros problemas y de esa manera estar actualizados.

La inducción fue exitoso por que los asistentes tenía una idea más clara de la empresa, del área, de las funciones y procedimientos que realizarían, de esta manera el equipo tendría la confianza y el compromiso que deseamos como área.

2.5 El Empoderamiento

⁵ (losrecursoshumanos.com, 2008) *Empoderamiento quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.*

En inglés “Empoderamiento” y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan “Empoderamiento” con “potenciación” y con “potenciar”, mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como “facultar” y “habilitar”.

Otras traducciones relacionadas:

Tu empoderamiento: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

- *Empowerment: potenciación, empoderamiento, apoderamiento.*
- *Empowered: facultado, potenciado, fortalecido.*
- *Powered: potenciado.*

Empoderamiento: Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

La idea en que se basa el empoderamiento es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas.

Empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la (losrecursoshumanos.com, 2008) organización con un sentido de compromiso y

⁵ Fuente: <http://www.losrecursoshumanos.com/empowerment-2/>

autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Empoderamiento es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

El Empoderamiento se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Fundamento del empoderamiento

Según Koontz y Weichrich, la cosa funciona así:

**Poder =Responsabilidad (P=R)*

**Si Poder>Responsabilidad (P>R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.*

**Si Responsabilidad>Poder (R>P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.*

Premisas del empoderamiento

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- *Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.*
- *Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.*
- *Control sobre las condiciones del trabajo.*

Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.

Nuevo esquema de evolución por logros.

Síntomas de las Empresas Tradicionales

- *En las empresas tradicionales su puesto pertenece a la compañía.*
- *Sólo se reciben órdenes.*

- *Su puesto no importa realmente.*
- *No siempre sabe si está trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.*
- *Usted siempre tiene que quedarse callado.*
- *Su puesto es diferente a lo que usted es.*
- *Tiene poco o ningún control sobre su trabajo*

Características de las Empresas que han experimentado el empoderamiento

- *El puesto le pertenece a cada persona.*
- *La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.*
- *Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.*
- *La gente sabe dónde está parada en cada momento.*

- *La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.*
- *El puesto es parte de lo que la persona es.*
- *La persona tiene el control sobre su trabajo.*
- *Resultados Positivos del empoderamiento en las Personas*

Su trabajo es significativo

- *Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.*
- *Su rendimiento puede medirse.*
- *Su trabajo significa un reto y no una carga.*
- *Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.*
- *Participación en la toma de decisiones.*
- *Se escucha lo que dice.*
- *Saben participar en equipo.*
- *Se reconocen sus contribuciones.*
- *Desarrollan sus conocimientos y habilidades.*
- *Tienen verdadero apoyo.*

¿Cómo integrar a la gente hacia el empoderamiento?

Para implantar el sistema de empoderamiento en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe (losrecursoshumanos.com, 2008) convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia. La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

¿Cómo crear una empresa con empoderamiento?

Puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Los atributos que deben de tener son los siguientes:

- *Responsabilidad y autoridad.*
- *Diversidad.*
- *Reto.*
- *Rendimiento Significativo.*
- *Poder para la toma de decisiones.*
- *Cambios en las asignaciones de trabajo.*
- *Atención a un proyecto hasta que se concluya.*

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se

espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.

Acciones a seguir:

- *Definir los elementos claves de cada trabajo*
- *Establecer y revisar periódicamente los indicadores*
- *Describir claramente los objetivos y resultados esperados*
- *Potenciar, enseñar, retroalimentar*

Equipos de trabajo. Estos deben ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades:

- *Mejorar calidad.*
- *Auditoria de calidad.*
- *Selección del líder.*
- *Rotación de puestos.*
- *Organización interna.*
- *Planificación.*

Empoderamiento es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

Entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, que consisten en:

- *Controlar conflictos.*
- *Resolver Problemas.*
- *Evaluar Diferencias.*
- *Apoyar a sus compañeros.*
- *Ayuda en toma de decisiones.*
- *Participar en reuniones.*
- *Comunicar ideas.*

Organizarse.

La capacitación no se refiere solamente a un “curso”, es algo más. Un curso para empezar está bien, pero los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Conforme la gente va desarrollando los valores intrínsecos del facultamiento, mas entrenamiento va a necesitar.

Cambio y Empoderamiento

(losrecursoshumanos.com, 2008) La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas en una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como “Parálisis por análisis”. Dado que la gente, para cambiar debe poseer el cambio.

- *La gente tiene cuatro preocupaciones:*
- *La gente quiere más información.*
- *Se pregunta cómo el cambio los afectara personalmente.*
- *Se pregunta que necesitara para implantar el cambio.*
- *Se pregunta acerca del impacto o beneficios del cambio.*

¿Qué se requiere para lograr el cambio?

La alta dirección necesita hablar menos y escuchar más, confiar y depender de otros, en formas en que nunca lo había hecho. Para lograrlo, se deben considerar los siguientes tres factores:

Decida lo que quiere lograr.

Descubra dentro de esa visión, lo que sus clientes quieren y necesitan, escuchando a los consumidores y aprendiendo de ellos.

Entregue lo que prometa y un por ciento más descubriendo nuevas formas de exceder las expectativas del cliente.

El saber algo y tener una actitud positiva hacia esa información es una cosa, pero él aplicarla de manera permanente es otra cosa.

No solamente estamos aprendiendo que la información no lo es todo, sino que también aprendemos que cuando se entrega, debe serlo a tiempo.

“El momento para aprender a trabajar en equipo es cuando hay una necesidad e iniciativa para operar dentro de uno”

Preocupaciones Comunes

Los administradores en todos lados están preocupados acerca de cómo pueden ayudar a sus organizaciones a:

Estar orientadas al cliente. Los clientes son los que “escriben los cheques.”

Ser efectivas en costos. Los consumidores quieren calidad al menor costo.

Ser rápidos y flexibles. Los negocios que son rápidos en adaptarse tendrán éxito.

Mejorar continuamente. Si la empresa no mejora continuamente, está muriendo.

“Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto”

Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver qué factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores.

Las fuerzas deben ser apoyadas y las debilidades mejoradas. El aprendizaje de por vida es la clave para la sobre vivencia. Aquellos que ven en el cambio como una oportunidad más que como una amenaza, están listos para aprender y lo gozaran.

Conocimiento, Calidad y Empoderamiento

Edward Deming, relacionaba el conocimiento profundo con la calidad. Lograrla dependía del uso que le dábamos a tal conocimiento, el cual se define como una mezcla de cuatro factores principales:

- *El entendimiento de la psicología del ser humano.*
- *La manera en que la gente aprende.*
- *El sistema bajo el cual trabaja.*
- *El sistema de medición usado para identificar consistentemente la variabilidad en la producción o prestación de servicios.*

“No podemos resolver los problemas cotidianos si usamos el mismo pensamiento que los producía en primera instancia”

“El cambio surge de la motivación de la gente al hacer bien su trabajo, sin importar el tipo de trabajo que se realice.

El Proceso, él dialoga y el apoyo de forma estructurada permite que el cambio sea general. La administración es responsable de que esto suceda”.

“Todo el mundo debe trabajar en conjunto, para diseñar el proceso del cambio, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea”.

Los secretos de un Empoderamiento exitoso

¿Para qué, es necesario el Empoderamiento?

(losrecursoshumanos.com, 2008) Es necesario para el éxito de los negocios. Este debe ser medido en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.

Las empresas deben revisar la cultura existente e histórica así como las estructuras; y desarrollar acciones específicas para cambiar lo que sea inadecuado.

“La gente en todos los niveles de la organización no puede abrazar el empoderamiento de la noche a la mañana. Lograrlo, requiere tener objetivos consistentes, un enfoque adecuado, entrenamiento, reconocimiento y retroalimentación”.

Desarrollando una actitud de Empoderamiento

De los errores se aprende

Las personas son personas. Tienen autoestima, quieren ser escuchados, tienen opinión, quieren ser responsables

- **La delegación exitosa:** Establezca misiones y confíe
- **Redefina su poder:** Establezca un mix de: competencia, empatía, jerarquía, etc.
- **Lidere:** monitoree, oriente, decida, guíe, refuerce.

¿Por qué fracasa el Empoderamiento?

Aunque algunas compañías buscan facultar a su personal a través del empoderamiento, generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados.

Esto se debe generalmente a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos sepan, de que se trata y cuáles son los resultados que se esperan de él.

Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el Empoderamiento (satisfacción del cliente, mejorar resultados financieros y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres.

Las opciones al delegar responsabilidad:

Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.

Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y tomar decisiones.

Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones.

Hacer uno mismo el trabajo.

Resultados del Empoderamiento:

Mejora el desempeño de los equipos de trabajo

Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos

Incrementa la satisfacción de los clientes

Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.

Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas

Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.

Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa

Favorece la rápida toma de decisiones

Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente

Mejora los servicios

Faculta al empleado para tomar decisiones

Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

El empoderamiento es una herramienta importante porque permite que los líderes de turno puedan desarrollarse de manera libre, logrando liderar al equipo a cumplir con las funciones y procedimientos de manera correcta, siendo supervisado de manera continua y ayudando a que puedan cumplir con los objetivos del área, para que se puedan cumplir con los objetivos los líderes de turno quienes son las personas que obtienen este

empoderamiento y cual deben usar con mucho imparcialidad y objetiva logrando que el equipo se sienta seguro y observado a la misma vez

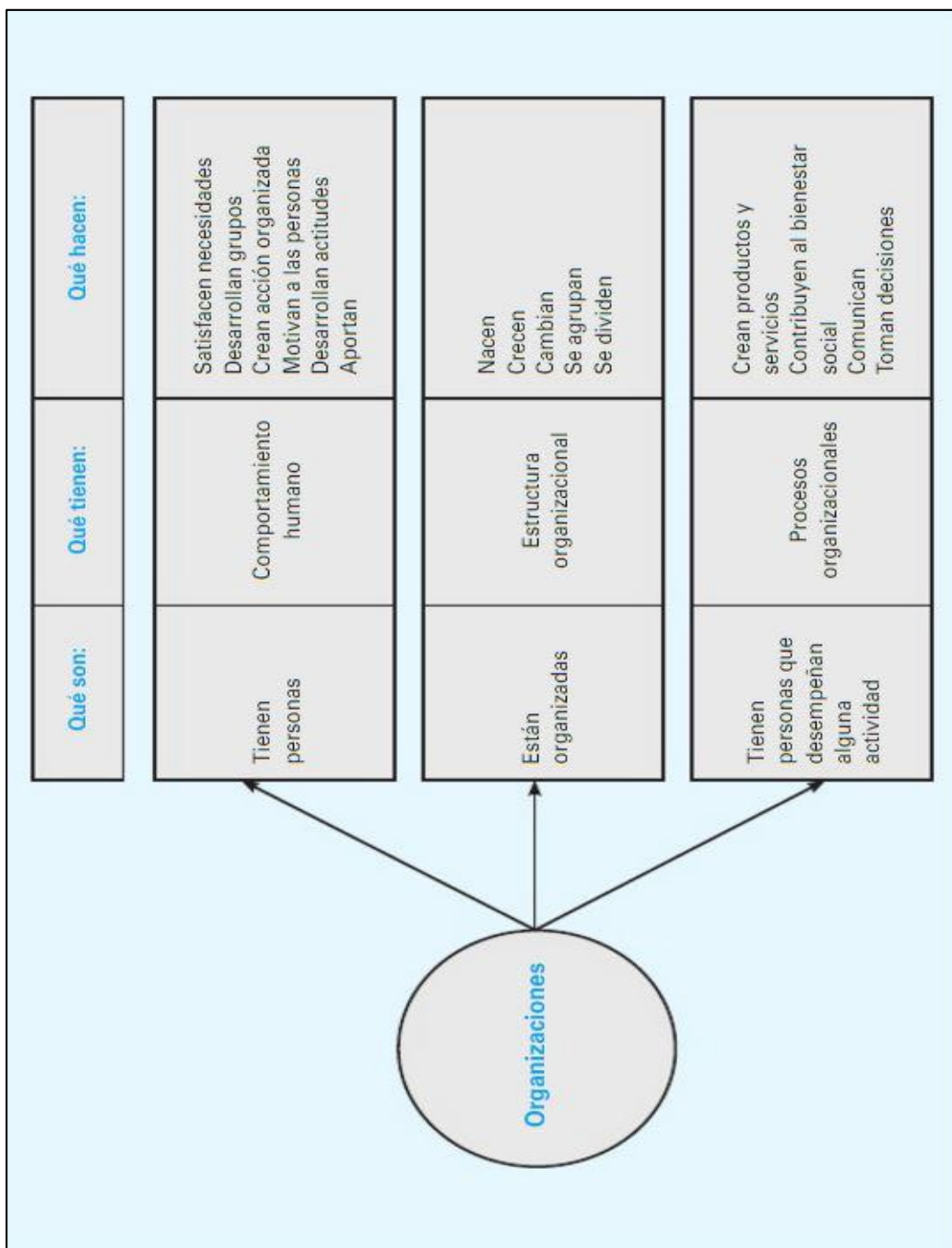
2.6 Organización

¿De qué están hechas las organizaciones?

(Chiavenato, 2009)⁶*Las organizaciones necesitan recursos para funcionar .En realidad, operan como sistemas abiertos con una sorprendente repetición de ciclos: importan recursos (insumos, energía o información), los utilizan para una serie de procesos productivos y los exportan en forma de productos, servicios o información .Las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc. Todo lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir, el conjunto de medios físicos necesarios para funcionar. En la práctica, estos activos tangibles son característicos de las organizaciones tradicionales, no de las modernas. Las personas son la esencia de las organizaciones, sin ellas no existirían. Son su alma y les dan vida y vigor .En conclusión, las organizaciones se forman con la integración de recursos materiales, se caracterizan por ser sistemas cerrados, inertes y sujetos a des-composición, degradación, pérdidas y desperdicio. Poseen recursos financieros —capital, financiamientos, créditos, inversiones, etc. que están sujetos a inflación o deflación, fenómenos a los que está expuesto el mercado de capitales. Los recursos materiales y financieros, que constituyen los activos tangibles de la organización, son la base de la contabilidad tradicional. Se evalúan en forma cuantitativa y en moneda corriente*

⁶ Comportamiento Organizacional, Idalberto Chiavenato, Mc Grawhill, 2da Edicion

Figura N°06



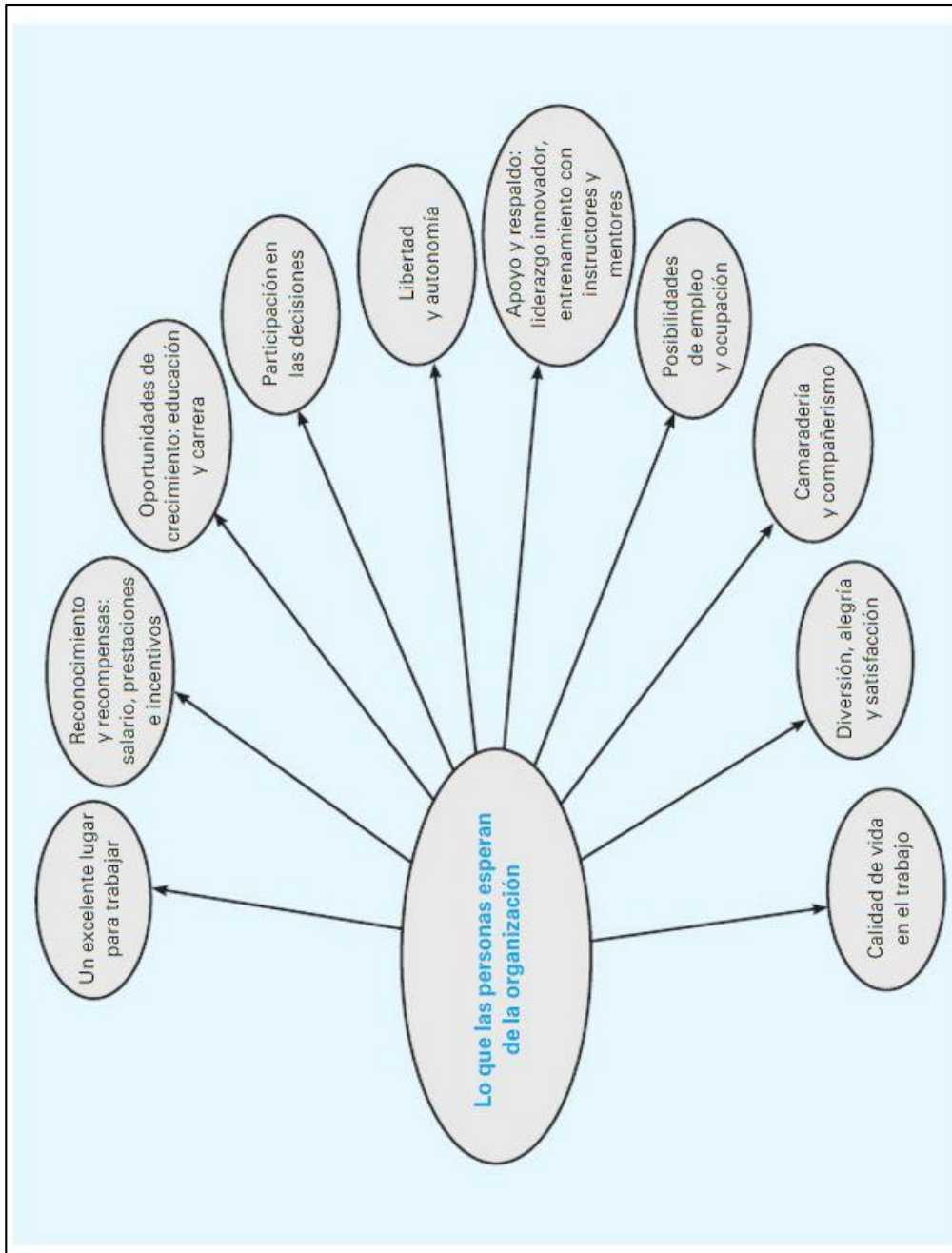
Fuente: Idalberto Chiavenato, *De que están hechas las organizaciones.*

¿Qué esperan las personas de la organización?

Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas

expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas. En general, las personas esperan encontrar en una organización:

Figura N°07



Fuente: Idalberto Chiavenato, *Las expectativas de las personas en las Organizaciones*.

Reestructuración de los procesos en el área:

⁷ (Franco Vera) *La falta de control y supervisión en cualquier nivel organizacional, puede tener un efecto negativo en la rentabilidad de toda organización. Si todas las personas fueren perfectas, todo marcharía a la perfección, sin necesidad de control, pero todos cometemos errores, existen personas olvidadizas, descuidadas, distraídas, con poca calma, etc., y todos como seres humanos que somos, estamos expuestos a cometer errores.*

Ya que los seres humanos nunca alcanzarán la perfección, es allí donde radica la importancia de la aplicación de controles y mecanismos de supervisión, para detectar lo que se está haciendo mal y tomar los correctivos de inmediato.

Esto es la motivación de la realización de este proyecto, ya que son casos muy comunes en las organizaciones y que en caso de las pymes no son tomadas con la importancia que se lo debería hacer.

Este proyecto considera que toda organización debe tener bases sólidas, sostenidas desde un adecuado manual de políticas generales que establezca las normas de cumplimiento y a su vez, adecuados mecanismos de supervisión y control que garanticen el cumplimiento de las mismas. De igual manera la aplicación de auditorías para detectar irregularidades y deficiencias, y finalmente aplicar conceptos de reingeniería de procesos, que permita ágilmente modificar procesos deficientes ya sea con el fin de crear nuevos procesos o mejorar los existentes.

Son todos estos, conceptos que consideramos esenciales, para toda organización, que tenga como conseguir el logro de objetivos mediante una rentabilidad sostenida, aportando al desarrollo productivo del país.

⁸ (Lefcovich, 2004) *Lo primero que debemos hacer es definir la reingeniería. La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad,*

⁷ Fuente: <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1293>

⁸ Fuente: http://www.degerencia.com/articulo/reingenieria_de_procesos

productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

En cuanto a los procesos, los mismos se definen como una sucesión de acciones continuas y regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado.

Posteriormente tenemos en la definición el concepto de sistema, el cual se define como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados e interactuantes entre sí que conforman un todo unificado. Se hace hincapié en los sistemas debido a la necesidad imperiosa de reenfocar la gestión de las empresas como un sistema con partes íntimamente interrelacionadas en contraposición al tradicional y vetusto enfoque funcional.

Por último tenemos que el objetivo es lograr incrementos significativos en el corto plazo, en contraposición a incrementos acumulativos propios de los sistemas de mejora continua, los cuales si bien generan incrementos de magnitud requieren de una mayor cantidad de tiempo. En el caso específico del kaizen y gracias a la implementación del Just-in-Time es factible también la obtención de incrementos significativos aunque en un plazo superior.

El cambio y el liderazgo

Sí la reingeniería constituye un cambio radical en la manera de comprender y llevar a cabo los procesos, ello implica considerar a la reingeniería como una revolución. Como toda revolución ésta es guiada por líderes revolucionarios los cuales logrados sus objetivos pasan a ser los futuros líderes conservadores. Líderes que defienden los logros por ellos obtenidos, pasando a ser presas de sus propios paradigmas, los cuales si bien fueron de utilidad para un determinado momento y entorno pasan con el tiempo a no guardar correlación con los cambios existentes. Generar un cambio y luego apegarse al mismo lleva a las organizaciones a grandes peligros. Es por ello que los nuevos líderes, los líderes del futuro deben empaparse de la idea de la reingeniería como revolución permanente. Ello no implica la generación del caos, sino más bien gestionar un proceso de cambio que partiendo de una descongelación de las normas

existentes pasen a generar un cambio para luego volver a congelar (estabilizar) las nuevas normas, para pasar con el tiempo y dados los cambios existentes o la necesidad de generar ellos, a volver a repetir el proceso de descongelamiento – cambio – congelamiento. Ello está íntimamente relacionado con la nueva necesidad, resaltada por la gestión del conocimiento, de poseer la capacidad imperiosa de desaprender para volver a aprender.

En ésta nueva era la capacidad de gestionar el cambio, no sólo adelantándose al mismo o reaccionando ante él, sino generándolo es no sólo fundamental sino crucial. Y es en ésta gestión del cambio que juega una especial trascendencia la utilización de la reingeniería como instrumento y método destinado a generar, reaccionar o adaptarse con rapidez y eficacia a los mismos.

Es por ello que a partir de la década de 1990, los teóricos del liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería. Las habilidades requeridas para el liderazgo por asesoría comprenden:

- *Habilidad de contacto y empatía.*
- *Habilidad para aconsejar.*
- *Habilidad para impulsar a otros.*
- *Habilidad como formador.*
- *Habilidad para confrontar y retar.*

Así pues, todo líder deberá iniciar contactos con otras personas, en vez de esperar que ellas lo inicien; hacer que quienes se aproximen a él se sientan bien recibidos; demostrar respeto por los demás y establecer con ellos una comunicación abierta de doble vía; desarrollar una comprensión total de los problemas de la persona; ayudar a otros a encontrar su propia solución al problema; identificar lo que los otros necesitan saber; ayudarles a obtener la competencia y el entendimiento técnico que requieren; ayudarles a incrementar su ritmo de aprendizaje; ayudarles a desarrollar un compromiso con el aprendizaje continuo; impulsarles a que pongan a prueba los conocimientos que han adquirido; aclarar las expectativas de desempeño de los demás; hablar de

los problemas de ejecución en términos concretos; destacar la posibilidad de mejorar en el futuro; retar a los demás a aceptar tareas más difíciles; y desarrollar estrategias concretas para mejorar el desempeño de otros. Este tipo de liderazgo denominado relacional se ve enriquecido con un nuevo y poderoso enfoque según el cual la atención no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo con el cual interactúa el líder. Con ello se promueve el desarrollo total y el crecimiento de quienes integran los grupos de trabajo.

Aspectos Esenciales

A los efectos de mejorar radicalmente los procesos y actividades de la empresa, se deberán tener en cuenta a la hora de efectuar la reingeniería los siguientes aspectos fundamentales:

Poner en la creatividad y no en la tecnología la base para generar los cambios.

Utilizar dicha creatividad con el objeto de simplificar los procesos. Tecnificar los procesos sin simplificarlos sólo implicará cometer los mismos errores pero con mayor rapidez; y a un costo más elevado.

Cuestionar los paradigmas existentes, verificando su correspondencia y utilidad para el presente y futuro de la corporación.

Hacer uso de la tecnología de la manera más creativa y eficaz, evitando de tal forma la sobreinversión de recursos.

Adoptar un enfoque en procesos en contraposición a los enfoques funcionales.

Debe considerarse como parte de la empresa no sólo a quienes prestan servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios, y a quienes actúan como proveedores.

Concentrar la atención en el enriquecimiento de las actividades y procesos generadores de valor agregado para los clientes finales, reduciendo y eliminando aquellas que no lo generan.

Implantar tanto el trabajo en equipo, como el empoderamiento, y la gestión participativa, logrando de tal forma el incremento en la calidad, productividad y flexibilidad, como así también aplanando la estructura organizacional. Un equipo de alto rendimiento cuida de no excluir a nadie que pueda aportar algo al proyecto o proceso bajo su responsabilidad, en todas las etapas del proceso administrativo o productivo.

Implantar la Organización de Rápido Aprendizaje como forma de acelerar los cambios y promover la innovación.

Fomentar y lograr la participación plena y activa de la totalidad del personal a los efectos de eliminar la resistencia al cambio y acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones. Las organizaciones que emprenden los programas de reingeniería deben abrir espacios destinados a la participación, lo cual constituye en requisito esencial para los mismos.

Concientizar a todos los niveles de la empresa acerca de la necesidad de recrear y reconfigurar los procesos y sistemas, a los efectos de recuperar, conservar, obtener y/o ampliar las ventajas competitivas.

Generar el cambio en la forma de liderazgo y motivación, de manera tal de que éstas acompañen tanto los cambios del entorno, como la nueva forma de enfocar los procesos.

El método

El proceso de reingeniería comienza con una preparación para el cambio, de la cual participan por un lado la alta dirección, y por otro la fuerza de trabajo. La alta dirección explora el proceso de reingeniería a los efectos de:

Educar a la dirección sobre el proceso de reingeniería y la necesidad de cambiar.

Crear un comité de dirección de reingeniería.

Y, desarrollar un plan inicial de acción.

En tanto que se prepara a la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio.

En una segunda fase se procede a planear el cambio, creando para ello una visión y una misión estratégicas para la organización. Ello comprende en primer lugar identificar las competencias esenciales, desarrollando a posteriori una declaración de visión y otra de misión, determinando por último los principios rectores que la han de guiar.

Fijadas la visión, misión y principios rectores estamos en condiciones de realizar un plan estratégico y sobre éste planes anuales de operaciones, de forma tal de dar base y sustento a la tercer fase constituida por el rediseño de los procesos.

Rediseñar los procesos implica:

Primero: identificar los procesos actuales de la empresa.

Segundo: establecer el alcance del proceso y el proyecto de diagramación.

Tercero: combinar y analizar el proceso.

Cuarto: crear el proceso ideal. Ello implica describir el proceso ideal, comparándolo a posteriori con el proceso actual, y evaluando las diferencias.

Quinto: probar el nuevo proceso.

Sexto: implantar el nuevo proceso.

Por último, en la cuarta y última fase se procede a evaluar los resultados conseguidos, realizando los ajustes que se requieran tanto al proceso rediseñado, como a los procedimientos de reingeniería puestos en práctica

2.7 Servicio al Cliente

⁹ (Prieto, 2010) *Es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos, incluso, mejor que la competencia.*

Características

- 1. El servicio al cliente es un intangible porque es perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.*
- 2. Es perecedero, se produce y se consume instantáneamente.*
- 3. Es continuo, quien lo consume es a su vez el proveedor del servicio.*
- 4. Es integral, porque es importante que se integre toda la organización, ya que nuestros clientes internos son parte fundamental en la calidad del servicio, lo cual puede crear satisfacción o insatisfacción al cliente final.*

⁹ Fuente: gestionbienesyserVICIOS2010.blogspot.pe/p/conceptos-de-servicio-al-cliente.html

5. *La oferta del servicio, promesa básica, es el estándar para medir la satisfacción de los clientes, de debe cumplir con lo que prometemos.*
6. *El foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.*
7. *La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.*

Tipología de las empresas orientadas hacia el servicio al cliente:

1. *Conocer a profundidad sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.*
2. *Realizan investigación permanente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoría del servicio.*
3. *Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.*
4. *Hacer seguimiento permanente de los niveles de satisfacción.*
5. *Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.*
6. *Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes.*
7. *Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.*

“El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después afuera”.

Una concepción global de la gestión de clientes

La inversión de la pirámide, el gran reto: es una nueva manera de pensar la organización, volcándola hacia el cliente (interno-externo), hacia sus necesidades y expectativas. La nueva tarea es diseñar, administrar y evaluar un nuevo producto, es decir el servicio, el cual define la ventaja o estrategia competitiva.

Elementos que deben integrar el diseño de la estrategia del servicio

Evangelizar la gerencia: Evangelizar a la gerencia. Un buen servicio empieza o termina en las oficinas de la alta dirección. Si la dirección de la compañía no se compromete con la filosofía y las estrategias de la gestión de clientes, todo esfuerzo será en vano.

Conocer la competencia: Una estrategia del servicio requiere un conocimiento de las estrategias del servicio de la competencia. Hay que conocerlas a profundidad. Hay que anticiparlas. Los departamentos de inteligencia comercial o sus equivalentes, deberán ser el soporte de esta acción.

Evaluar el servicio: *Antes de diseñar una estrategia del servicio, cada empresa debe evaluar la calidad del servicio que presta. Una se centra en el análisis FODA*

(Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) y elaboran matrices y perfiles.

Otras utilizan métodos de investigación más sofisticados.

Diseñar la estrategia: *Cada empresa tiene que hacer el esfuerzo de definir su propia estrategia del servicio. Establecer su propio portafolio de servicios, porque esto es lo que la va a distinguir de sus rivales.*

Educar a la organización: *La estrategia del servicio, los ciclos del servicio y el manejo de los momentos de verdad deben ser conocidos por toda la organización. Por tanto, es indispensable definir una estrategia de divulgación en los diferentes niveles de la organización y de capacitación a quienes corresponda invertir en las etapas de los ciclos de servicio o en el manejo y control de los momentos de verdad.*

Educar al cliente externo: *El cliente externo también debe ser educado. Si no le enseñamos cuál es el servicio que queremos prestarle y cómo utilizarlo, nada hemos hecho. Ya que de él dependemos para tener éxito en nuestros proyectos.*

Monitorear el servicio: *Es necesario monitorear y auditar periódicamente la estrategia del servicio diseñada. Para ello, es indispensable definir unos factores claves de éxito que sean de satisfacción para el cliente y con estos construir índices de satisfacción del cliente, que permitan medir periódicamente los niveles alcanzados en la prestación del servicio.*

Estrategia permanente: *El programa de servicio no puede ser diseñado en forma temporal o para resolver una crisis de mercado o de ventas, sino que tiene*

que constituirse en un programa permanente, en una manera de vivir de la organización. Empezar un programa de servicio como una acción temporal es equivocado y puede traer más perjuicios que beneficios.

La atención al cliente es fundamental en toda empresa, porque sabemos que el cliente siempre tendrá necesidad las cuales estará esperando puedan superarlas, en el área de aulas y laboratorios se preocupan por que el cliente se sienta satisfecho de la atención que recibe es por eso que se han creado proyectos sistemáticos que permitan la optimización de los procesos, la capacitación del equipo y con un liderazgo motivador que permita resolver aquellos momentos tensos en el servicio y atención al cliente, es fundamental conocer a nuestro cliente hacer que se sienta fidelizado con el modelo de atención en la universidad y así lograr que más estudiantes puedan acceder a nuestra empresa, por medio de un marketing dual.

CAPÍTULO 3 DESARROLLO

El área de aulas y laboratorios ha ejecutado diversos proyectos de mejora, en donde se aplica el liderazgo, la dirección, el empoderamiento, la motivación, la inducción y la capacitación del personal del área.

Puntos fundamentales para la reestructuración de la misma, entre los que detallamos a continuación:

1 Liderazgo:

Dentro del área se identificó que, por un periodo de aproximadamente ocho(8) meses al área no contaba con un supervisor formal, siendo que los objetivos a cumplir no tenían seguimiento y el servicio no estaba colmando las expectativas de los usuarios, lo que dio como resultado un déficit en cuanto a la atención al cliente.

Para llegar a esta conclusión se realizó una auditoría personalizada con los miembros del equipo, con el objetivo de conocer los procesos y funciones en el área, pudiendo concluir que la ausencia de un supervisor en el área estaba afectando la atención y el servicio al cliente, se coordinaron reuniones y entrevistas con cada integrante del equipo de aulas permitiendo conocer la realidad por la que el área venía afrontando. Asimismo, contrastado con el índice de reclamos que representaba el 23.73% de los correos recibidos en el 2014

Se pudo determinar lo siguiente:

Ausencia de liderazgo que encamine y dirija al equipo, ya que el liderazgo se había diluido entre los encargados de turno, generando rencillas entre los equipos.

Los procesos no eran claros y los asistentes se guiaban por su propio criterio, sin mediar la estandarización en las asignaciones.

El clima laboral era muy tenso, ya que cada turno se dirigía bajo preceptos distintos, orientados por cada encargado de turno.

Es por eso que los planes y proyectos de mejora deben empezar por el liderazgo, ya que de este modo podemos inspirar a las personas y generar cambios internos más sólidos en el equipo.

Como parte del nuevo organigrama del área, además del supervisor, quien vendría a ser el líder principal, el área contaba con dos asistentes más seleccionados por la aptitudes y competencias para de liderazgo en potencia, quienes serían los líderes de turno, tanto en la mañana como en la tarde-noche, con funciones específicas de monitoreo, seguimiento y ejecución de los planes de mejora del área. Estos líderes pueden ser definidos como carismáticos-transformacionales. Esto trajo como resultado mejoras en la gestión de las actividades de todo el personal, obteniendo resultados y reconocimientos como por ejemplo, la premiación de uno de ellos con el premio de los 50 trabajadores más destacados. Premio entregado por la entidad educativa, donde se reconoce el esfuerzo y desarrollo de sus colaboradores más destacados.

El reflejo del esfuerzo por mejorar el área es, justamente, haber obtenido este premio, ya que sirve como ejemplo de gestión y desarrollo, para la mejora continua de sus equipos.

A finales de 2015, pudimos obtener una reducción del 34% de reclamos anuales con respecto al 2014. (Ver cuadro N°02)

Cuadro N°02

| | INDICADORES DE GESTIÓN AULAS Y LABORATORIOS SEDE LIMA NORTE | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---|-------------|----------|---------------|-------------------------|----------|-------------|----------|---------------|-------------------------|-----------------------|-------------|----------|---------------|-------------------------|
| | 2014 | | | | | 2015 | | | | | VARIACION 2014 - 2015 | | | | |
| | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA | total correos recibidos | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA | total correos recibidos | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA | total correos recibidos |
| ENERO | 652 | 673 | 689 | 635 | 2649 | 489 | 589 | 535 | 487 | 2100 | -25% | -12% | -22% | -23% | |
| FEBRERO | 356 | 411 | 655 | 473 | 1895 | 316 | 300 | 601 | 289 | 1156 | -11% | -27% | -8% | -39% | |
| MARZO | 526 | 613 | 664 | 856 | 2659 | 465 | 375 | 425 | 377 | 1642 | -12% | -39% | -36% | -56% | |
| ABRIL | 351 | 398 | 425 | 415 | 1589 | 235 | 279 | 321 | 365 | 1200 | -33% | -30% | -24% | -12% | |
| MAYO | 635 | 627 | 456 | 438 | 2156 | 286 | 495 | 386 | 398 | 1565 | -55% | -21% | -15% | -9% | |
| JUNIO | 152 | 74 | 76 | 98 | 400 | 23 | 27 | 26 | 35 | 111 | -85% | -64% | -66% | -64% | |
| JULIO | 72 | 95 | 174 | 159 | 500 | 30 | 31 | 28 | 32 | 121 | -58% | -67% | -84% | -80% | |
| AGOSTO | 547 | 656 | 458 | 528 | 2189 | 344 | 462 | 378 | 416 | 1600 | -37% | -30% | -17% | -21% | |
| SEPTIEMBRE | 443 | 414 | 385 | 413 | 1655 | 620 | 393 | 475 | 412 | 1900 | 40% | -5% | 23% | 0% | |
| OCTUBRE | 968 | 817 | 852 | 925 | 3562 | 480 | 520 | 475 | 525 | 2000 | -50% | -36% | -44% | -43% | |
| NOVIEMBRE | 852 | 956 | 895 | 858 | 3561 | 620 | 648 | 635 | 597 | 2500 | -27% | -32% | -29% | -30% | |
| DICIEMBRE | 989 | 892 | 675 | 964 | 3520 | 421 | 571 | 358 | 350 | 1700 | -57% | -36% | -47% | -64% | |
| Total | 6543 | 6626 | 6404 | 6762 | 27569 | 4329 | 4690 | 4643 | 4283 | 17595 | -34% | -33% | -31% | -37% | |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

2 Dirección de Personas:

Las personas (Recursos Humanos) son lo más importante en el desarrollo y crecimiento de una organización, ya que funcionan como el motor y el combustible para la generación de riquezas.

Teniendo este concepto como referencia y según lo encontrado en el área de aulas y laboratorios, el personal de esta área se encontraba desmotivado, desorientado, era visible que realizaban su trabajo con el único objetivo de cumplir con lo esperado.

El supervisor (líder de área), al darse cuenta de este desperfecto, decidió que debía conversar más seguido con su personal; por lo que convocaba constantemente a reuniones para que de esta manera pueda escuchar las inquietudes e incomodidades por parte de su personal y de paso conocerlos más y ver en qué áreas se debe reforzar para que su trabajo sea más óptimo.

La importancia que tenían estas constantes retroalimentaciones propició que los asistentes se sintieran más motivados y con más entusiasmo para seguir realizando sus labores.

Dirección de personas tiene una estrecha relación con la motivación, saber dirigir para poder cumplir con los objetivos y llegar al éxito bajo un constante seguimiento.

Actualmente, se están implementando alianzas estratégicas con otras áreas, de manera que el personal de aulas y laboratorios amplíe sus conocimientos en otras áreas realizando actividades propias de las mismas, así como coordinaciones multinivel.

Estas alianzas estratégicas se implementaron con el objetivo de que los asistentes de aulas puedan conocer más a fondo de estas nuevas áreas.

Pudiendo definir los conocimientos que necesitan y las opciones de mejora que en estas se pudiera tener, asimismo convirtiéndose en los principales postulantes a estas nuevas áreas, contribuyendo con la continuidad del negocio y la obtención de las metas profesionales y personales.

3 El Empoderamiento

Es una herramienta que se implementó en la reestructuración del área, la cual fue muy importante para el desarrollo del liderazgo transformador y motivador.

Para esto, se reunieron a 4 asistentes de aulas y laboratorios, los cuales contaban con el potencial y la experiencia para dirigir el área.

Los encargados de turno pasaron a llamarse líderes de turno; cambio que no solo se trataba del nombre, sino un cambio actitudinal y cultural, con el objetivo de que pudieran motivar y dirigir a sus equipos, obteniendo autonomías de acción y procedimientos que antes eran únicamente del supervisor. Con esto se buscaba tener líderes en entrenamiento, que en el futuro pudieran ser elegibles para convertirse en supervisores, continuando con la filosofía y las buenas prácticas ya aprendidas.

Además, los líderes de turno tienen la potestad de tomar acciones y medidas correctivas las cuales son coordinadas con el supervisor, como por ejemplo: realizar un seguimiento estricto al horario de ingreso de los asistentes de aulas y laboratorios, asignando medidas correctivas de ser el caso, así como felicitaciones y premios por el buen desempeño.

Los líderes representan al supervisor cuando este se ausente por diversos motivos asegurando la continuidad de las operaciones y el área en óptimas condiciones, asegurando que todos los procesos se ejecuten de manera correcta y ordenada respondiendo los correos, las llamadas, asignando las reservas de directores, docentes, administrativos, etc., entre otros.

Son personas importantes en el área, ya que tiene la responsabilidad de liderar a un equipo de personas, contribuyendo con ideas que permitan el desarrollo del área, la mejora de procesos y la innovación de las funciones, además de ser el apoyo constante del supervisor.

Producto de este empoderamiento se pudo generar el ambiente propicio para el desarrollo de proyectos que contribuirían en el proceso de mejora.

4 Inducción y Capacitación:

La inducción y capacitación es uno de los puntos más importantes en el cambio para la mejora continua, ya que se trata de una herramienta esencial que permite que los asistentes puedan tener un mejor alcance sobre sus funciones y procedimientos a seguir para una buena atención de los usuarios contribuyendo directamente con el desarrollo del área.

El personal nuevo que ingresaba al área de aulas y laboratorios iniciaba sus labores sin conocer a cabalidad sus funciones y los procedimientos que tenía que realizar. Sólo era informado de manera verbal por un asistente antiguo de todas las actividades que debía realizar, dejando vacíos de información y dudas que se reflejaban en el accionar diario.

En vista de esta insatisfacción por parte de los nuevos ingresos, un grupo de asistentes tuvieron la iniciativa de desarrollar un proyecto al que llamaron “La Academia”, la cual permite que el personal nuevo reciba una inducción y capacitación formal que le permita conocer a cabalidad las distintas funciones que tiene a cargo como asistente de aulas y laboratorios, obteniendo una capacitación que le permita ofrecer una excelente atención a docentes, alumnos y personal administrativo.

5 Adrián 2.0:

La creación Adrián 2.0, nace de la necesidad de contar con un medio de comunicación entre los asistentes asignados en los pisos y las aulas solicitantes.

Uno de los principales problemas que afrontaba el área era que un docente no podrá ubicar un asistente de manera inmediata ya que este asistente se encontraba en otra aula atendiendo otros requerimientos; de manera que esta falta de atención generaba incomodidad al personal docente y alumnos.

Partiendo de este problema es que se decide implementar y crear el software Adrián 2.0, el cual permite que el docente desde el computador del aula, pueda comunicarse con el Centro de Controles de aulas y laboratorios y pueda ser atendido su necesidad.

La plataforma Adrián 2.0 consta de diversos botones con los principales requerimiento reportados por los docentes; como por ejemplo “requerimiento de

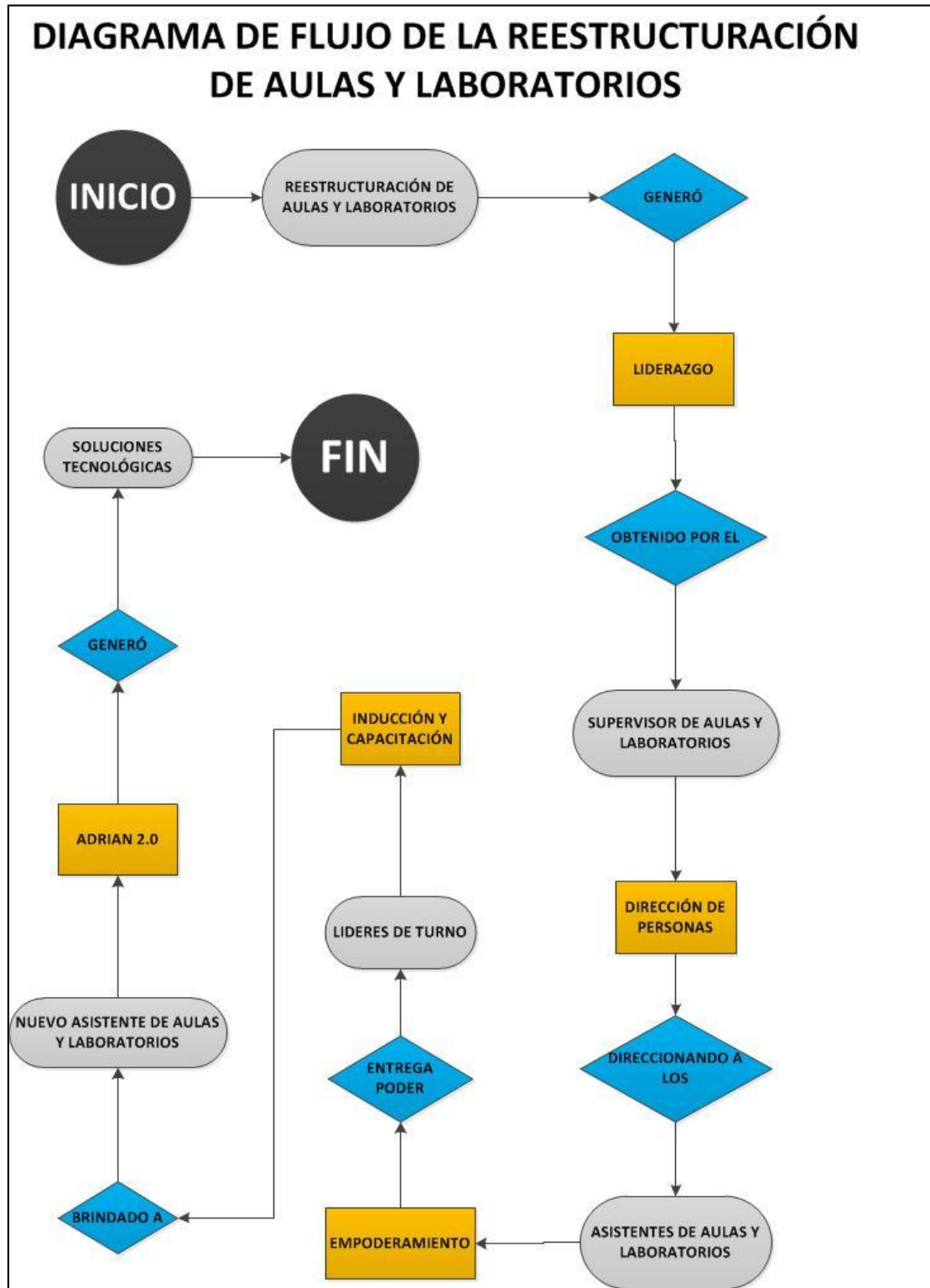
Plumones”, “caída de red”, “requerimiento de Hojas de Asistencia Manual”. Asimismo Adrián 2.0 contiene un “launcher” (ventana principal que consolida funciones adicionales) que facilitar el acceso al portal docente, al correo institucional, al listado de asistentes y a la carpeta personal en el Disco “D” de la PC.

Esto ayuda a minimizar el tiempo de atención al docente, que ya no tenía por qué salir del aula, sino que con un mensaje al centro de control de aulas y laboratorios, se lograba atender de inmediato al docente, mejorando notablemente la calidad en el servicio y la efectividad.

El proyecto Adrián 2.0 en la actualidad sigue obteniendo actualizaciones que permiten a los docentes tener más opciones de comunicación, los mismos que permitan cumplir con los objetivos del área, que es lograr un atención de calidad, en bienestar del estudiante y docente.

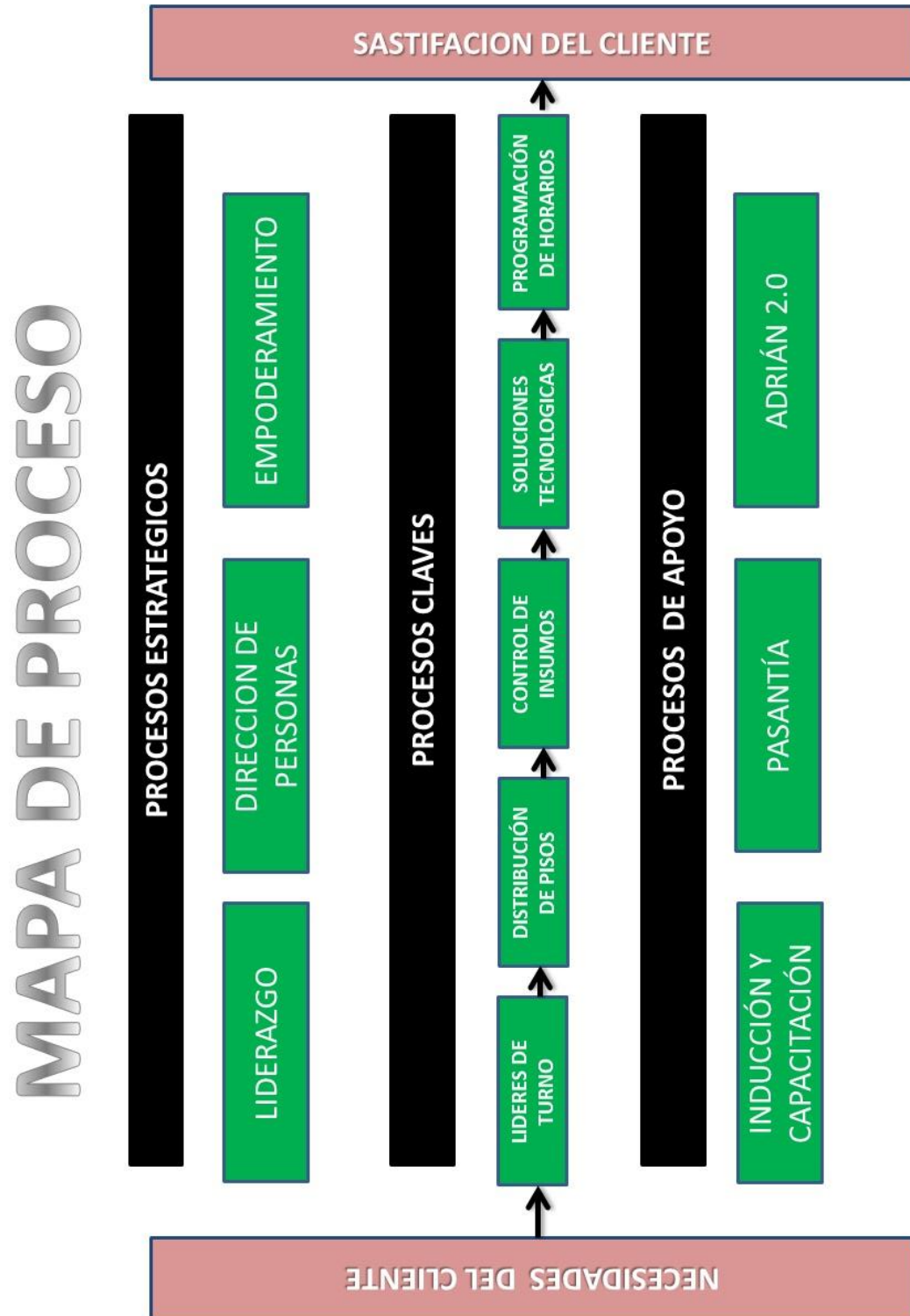
Asimismo se está implementando funcionalidades de Base de Datos que permitan generar reportes de cumplimiento de los requerimientos, medir los tiempos de atención, reunir evidencias de problemas en las aulas; además de proveer información en tiempo real de la ocupación de las aulas en la sede, las aulas disponibles y el status de las mismas.

Figura N°08



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Figura N°09



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

3.1 Funciones

En diciembre de 2015, las funciones del supervisor de aulas y laboratorios fueron modificados, tomando en cuenta las nuevas responsabilidades que se habían asignado en la sede Lima Norte, pasando a formar parte del perfil formal del supervisor a nivel nacional.

1 Del Supervisor de Aulas y Laboratorios:

- Actualizar la información sobre la ocupabilidad de las aulas y laboratorios a fin de que el personal docente pueda realizar las reservas y uso racional de ellas de manera que les permita programar recuperaciones de clase, reforzamiento o cualquier otra necesidad académica.
- Elaborar y proponer a la Dirección Académica el plan de trabajo anual al inicio del año, el presupuesto anual y el informe final del área al final del ejercicio del mismo.
- Elaborar informes de requerimientos de equipos y accesorios para la prestación de los servicios en actividades académicas y administrativas.
- Controlar la asistencia del personal docente, tanto en el ingreso como en la salida de clases y enviar este reporte semanal a los Directores de Departamento y Directores de Carrera que correspondan.
- Administrar el sistema de horarios, a partir de la entrega del horarios básico implementado por el comité de horarios, desde la fecha de inicio de matrículas.
- Apoyar durante el proceso de matrícula, trabajando estrechamente con los Directores de Carrera y Directores de Departamento, Secretaría Académica y Admisión en la solución de situaciones problemáticas para viabilizar el proceso de matrículas según la demanda real.
- Administrar el sistema de horarios, mediante la creación, modificación, eliminación de las clases y sus características, inherentes a cada una de ellas.
- Procesar, evaluar reportes y emitir informes de ocupabilidad de aulas mediante Reservas.

- Procesar y evaluar información sobre el estado de las aulas y laboratorios, coordinando con la administración de campus lo
Concerniente a la mejora y mantenimiento de los ambientes destinados a la labor educativa.
- Procesar y evaluar información sobre el estado de uso de equipos destinados a aulas y laboratorios con la finalidad de prever situaciones problemáticas en coordinación con la administración de campus y servicio técnico.
- Supervisar y controlar el uso racional de las licencias de software en los ordenadores destinados a la coordinación de aulas y laboratorios.
- Entrenar a los asistentes de aulas y los asistentes de laboratorios para que sean capaces de brindar el soporte técnico a los docentes, en las aulas, ordenadores y proyectores de sus respectivas zonas de responsabilidad y en el uso de los equipos.
- Monitorear periódicamente los equipos asignados a las aulas y laboratorios con el fin de velar por su buen uso y reposición oportuna en caso de desperfectos y obsolescencia.
- Controlar el horario de trabajo, horas extras, periodo de vacaciones, del personal a cargo a fin de promover su rotación.
- Ejecutar otras actividades propias de su puesto o que su jefe inmediato le asigne.

2 Del Asistente de Aulas y Laboratorios:

2.1 Funciones Generales:

- Inspeccionar y asegurar la operatividad de los equipos de cómputo de las aulas y laboratorios.
- Atender los requerimientos y necesidades de los docentes en las aulas.
- Dar solución a los incidentes de configuración de dispositivos, intrusión de virus, instalación de software especializado.

- Asesorar a los docentes en el uso de las plataformas tecnológicas de la institución, asegurando el cumplimiento de los procedimientos relacionados al control y aseguramiento de las clases dictadas.
- Brindar soporte de software a las computadoras asignadas en las aulas y laboratorios.
- Descartar problemas de conectividad de red mediante diagnósticos y verificaciones en los ambientes.

2.2 Funciones específicas:

- Ingresar los horarios al sistema previo al inicio de matrículas de los diferentes ciclos académicos.
- Monitorear el avance de las matrículas asegurando que se respeten los aforos máximos de las aulas asignadas a las clases.
- Brindar soporte en la modificación, creación y otros inherentes al ingreso de horarios al sistema.
- Mediante el uso de las herramientas web, realizar el seguimiento de las clases programadas.
- Configurar y procesar la información relevante para el sistema de reservas.
- Generar, administrar e instalar imágenes de discos duros y demás software necesario, compilando un banco de información.
- Monitorear la asistencia de los docentes tanto en el ingreso como en la salida de las clases.

3.2 Aportes

Entre los más resaltantes tenemos:

Mejores personas: El equipo ha evolucionado drásticamente mediante la aplicación de los conceptos de empoderamiento, liderazgo y dirección. Los líderes de turno son potenciales supervisores y se encuentran siendo entrenados con ese objetivo mediante la administración de sus equipos (por turno),

gestionando las horas laborales, los permisos, las correcciones, tiempos de atención, entre otros; asimismo se encuentran realizando las coordinaciones con otras áreas asumiendo la responsabilidad y el seguimiento de las funciones encomendadas. Esto ha generado que la asignación de líder de turno se convierta en un supervisor en entrenamiento, permitiendo que pueda obtener un panorama total de la envergadura del puesto. El equipo reconoce a sus líderes como tales y coordina directamente con ellos la ejecución de las asignaciones y planes operativos planteados, asimismo coordinan proyectos de mejora los que son promovidos por el líder de turno facilitando y potenciando reuniones de coordinación reportando los resultados al supervisor. El equipo en general se encuentra comprometido con sus funciones, ya que conoce el impacto de sus labores en el sistema general de la institución, asume sus labores con orgullo y responsabilidad, comprende y asume las expectativas que se tiene de ellos y es consciente del potencial de desarrollo que puede tener en la institución. Asimismo el tiempo de rotación de los integrantes del equipo se ha reducido a un promedio de 1 año por colaborador, siendo en 2015 de 6 meses y en 2014 de 9 meses. El equipo se ha consolidado con 22 colaboradores, laborando en dos turnos.

Mejores procesos: Los procesos que como área se tiene han sido optimizados mediante una organización fluida y de reacción rápida, asimismo se han incluido nuevos procesos, los mismos que son responsabilidad del equipo en tu totalidad. Entre estos tenemos los procesos básicos como la habilitación de ambientes el que se ha optimizado con reportes de supervisión, los mismos que son colgados en la nube con el objetivo de que todo el Equipo pueda conocer el avance de sus miembros y los líderes cuenten con información de primera mano, pudiendo generar reportes de avance confiable y de acuerdo a los plazos establecido. Esto nos ha ayudado en la reducción de los reclamos. Una de las nuevas funciones más importantes que se han incluido es la del ingreso de las programaciones de clases al sistema, centralizando la información en nuestra área, de este modo

hemos podido reducir al mínimo los casos de excedentes en aulas, problema que se presentaba en años anteriores; mediante nuestra participación en el proceso de ingreso de horarios, el que era responsabilidad del área académica, hemos desarrollado reglas y normativas que nos aseguran la eficacia de nuestro trabajo y evita el incumplimiento de los aforos de las aulas programadas. Asimismo mediante la implementación de Adrián 2.0 hemos podido reducir al mínimo los reclamos de los docentes, ya que esta herramienta nos permite responder al instante a los requerimientos e incidencias de los docentes, además de proveernos información de gestión sobre los incidentes, también nos ayuda a identificar nuestras debilidades pudiendo desarrollar planes orientados a la mejora de esos puntos específicos.

Mejor Servicio: Los indicadores de gestión tuvieron mejoras sustanciales, las mismas que se describen en el Cuadro N°03

Cuadro N°03

| | INDICADORES DE GESTIÓN AULAS Y LABORATORIOS SEDE LIMA NORTE | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|---|-------------|----------|---------------|-------------------------|----------|-------------|----------|---------------|-------------------------|-----------------------|-------------|----------|---------------|--|
| | 2014 | | | | | 2015 | | | | | VARIACION 2014 - 2015 | | | | |
| | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA | total correos recibidos | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA | total correos recibidos | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA | |
| ENERO | 652 | 673 | 689 | 635 | 2649 | 489 | 589 | 535 | 487 | 2100 | -25% | -12% | -22% | -23% | |
| FEBRERO | 356 | 411 | 655 | 473 | 1895 | 316 | 300 | 601 | 289 | 1156 | -11% | -27% | -8% | -39% | |
| MARZO | 526 | 613 | 664 | 856 | 2659 | 465 | 375 | 425 | 377 | 1642 | -12% | -39% | -36% | -56% | |
| ABRIL | 351 | 398 | 425 | 415 | 1589 | 235 | 279 | 321 | 365 | 1200 | -33% | -30% | -24% | -12% | |
| MAYO | 635 | 627 | 456 | 438 | 2156 | 286 | 495 | 386 | 398 | 1565 | -55% | -21% | -15% | -9% | |
| JUNIO | 152 | 74 | 76 | 98 | 400 | 23 | 27 | 26 | 35 | 111 | -85% | -64% | -66% | -64% | |
| JULIO | 72 | 95 | 174 | 159 | 500 | 30 | 31 | 28 | 32 | 121 | -58% | -67% | -84% | -80% | |
| AGOSTO | 547 | 656 | 458 | 528 | 2189 | 344 | 462 | 378 | 416 | 1600 | -37% | -30% | -17% | -21% | |
| SEPTIEMBRE | 443 | 414 | 385 | 413 | 1655 | 620 | 393 | 475 | 412 | 1900 | 40% | -5% | 23% | 0% | |
| OCTUBRE | 968 | 817 | 852 | 925 | 3562 | 480 | 520 | 475 | 525 | 2000 | -50% | -36% | -44% | -43% | |
| NOVIEMBRE | 852 | 956 | 895 | 858 | 3561 | 620 | 648 | 635 | 597 | 2500 | -27% | -32% | -29% | -30% | |
| DICIEMBRE | 989 | 892 | 675 | 964 | 3520 | 421 | 571 | 358 | 350 | 1700 | -57% | -36% | -47% | -64% | |
| Total | 6543 | 6626 | 6404 | 6762 | 27569 | 4329 | 4690 | 4643 | 4283 | 17595 | -34% | -33% | -31% | -37% | |
| | 23.73% | 24.03% | 23.23% | 24.53% | | 15.70% | 17.01% | 16.84% | 15.54% | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Se pudo obtener notables mejoras en los indicadores en los criterios siguientes:

Reducción del 34% anual en promedio del número de reclamos con respecto al 2014; debido al trabajo preventivo que se empezó a implantar como procedimiento. Es por esto que tenemos programadas revisiones quincenales en los pisos, con el objetivo de minimizar los reclamos, asimismo hemos agilizado nuestro proceso de atención con los líderes de turno, pudiendo atender los reclamos con autonomía y diligencia, lo que favorece la gestión de los correos, ya que estos se han desconcentrado del supervisor hacia los líderes de turno.

Cuadro N°04

| | VARIACION 2014 - 2015 | | | |
|--------------|-----------------------|-------------|-------------|---------------|
| | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA |
| ENERO | -25% | -12% | -22% | -23% |
| FEBRERO | -11% | -27% | -8% | -39% |
| MARZO | -12% | -39% | -36% | -56% |
| ABRIL | -33% | -30% | -24% | -12% |
| MAYO | -55% | -21% | -15% | -9% |
| JUNIO | -85% | -64% | -66% | -64% |
| JULIO | -58% | -67% | -84% | -80% |
| AGOSTO | -37% | -30% | -17% | -21% |
| SEPTIEMBRE | 40% | -5% | 23% | 0% |
| OCTUBRE | -50% | -36% | -44% | -43% |
| NOVIEMBRE | -27% | -32% | -29% | -30% |
| DICIEMBRE | -57% | -36% | -47% | -64% |
| Total | -34% | -33% | -31% | -37% |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Reducción del 33% de las solicitudes, ya que la gestión de los líderes de turno está orientada a adelantarse a las necesidades de los usuarios, es decir, empezamos a proponer mejoras antes de que estas sean necesarias, observando el proceso actuado; por ejemplo con el proceso de instalación de software, este se realizaba sin un proceso establecido, por lo que se diseñó un flujo de trabajo que involucraba a los asistentes, haciéndolos responsables por los laboratorios de cómputo, pudiendo coordinar directamente con el usuario en los tiempos definidos para la atención. Este proceso está directamente vinculado con el aumento o disminución de reclamos, ya que se no atender una solicitud, podría convertirse en un reclamo.

Cuadro N°05

| | VARIACION 2014 - 2015 | | | |
|--------------|-----------------------|-------------|-------------|---------------|
| | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA |
| ENERO | -25% | -12% | -22% | -23% |
| FEBRERO | -11% | -27% | -8% | -39% |
| MARZO | -12% | -39% | -36% | -56% |
| ABRIL | -33% | -30% | -24% | -12% |
| MAYO | -55% | -21% | -15% | -9% |
| JUNIO | -85% | -64% | -66% | -64% |
| JULIO | -58% | -67% | -84% | -80% |
| AGOSTO | -37% | -30% | -17% | -21% |
| SEPTIEMBRE | 40% | -5% | 23% | 0% |
| OCTUBRE | -50% | -36% | -44% | -43% |
| NOVIEMBRE | -27% | -32% | -29% | -30% |
| DICIEMBRE | -57% | -36% | -47% | -64% |
| Total | -34% | -33% | -31% | -37% |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Reducción del 31% de las reservas, debido a que los horarios eran elaborados y asignados utilizando criterios de maximización del uso de los ambientes, dejando un mínimo margen a las reprogramaciones, cruces de horarios. Esto se logró mediante un trabajo a detalle en las programaciones de horarios, mediante cuadros de control visuales colgados en la nube para que todos los usuarios puedan organizar sus programaciones de manera segura y con un ratio de Ocupabilidad actualizado en tiempo real (ver cuadro N°06)

Cuadro N°06

| | VARIACION 2014 - 2015 | | | |
|--------------|-----------------------|-------------|-------------|---------------|
| | RECLAMOS | SOLICITUDES | RESERVAS | FALLA TECNICA |
| ENERO | -25% | -12% | -22% | -23% |
| FEBRERO | -11% | -27% | -8% | -39% |
| MARZO | -12% | -39% | -36% | -56% |
| ABRIL | -33% | -30% | -24% | -12% |
| MAYO | -55% | -21% | -15% | -9% |
| JUNIO | -85% | -64% | -66% | -64% |
| JULIO | -58% | -67% | -84% | -80% |
| AGOSTO | -37% | -30% | -17% | -21% |
| SEPTIEMBRE | 40% | -5% | 23% | 0% |
| OCTUBRE | -50% | -36% | -44% | -43% |
| NOVIEMBRE | -27% | -32% | -29% | -30% |
| DICIEMBRE | -57% | -36% | -47% | -64% |
| Total | -34% | -33% | -31% | -37% |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Cuadro N°07

| AULA A304 - HUMANIDADES | | | | | | | |
|-------------------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| HORA | VIERNES | VIERNES | VIERNES | VIERNES | VIERNES | VIERNES | VIERNES |
| 7:30 - 8:15 | | | | | | | |
| 8:15 - 9:00 | LENG1 3818 | LENG1 3348 | LENG2 4339 | LENG1 3347 | LENG2 4369 | METINV 4446 | |
| 9:10 - 9:55 | | | | | | | |
| 9:55 - 10:40 | | | | | | | |
| 10:50 - 11:35 | | | | | | | |
| 11:35 - 12:20 | ETPRO 3669 | LENG2 4381 | LENG2 4338 | LENG1 2086 | LENG1 2087 | METINV 4447 | |
| 12:30 - 1:15 | | | | | | | |
| 1:15 - 2:00 | | | | | | | |
| 2:00 - 2:30 | | | | | | | |
| 2:30 - 3:15 | | | | | | | |
| 3:15 - 4:00 | PENFI 3817 | LENG2 4380 | LENG2 4380 | METINV 4467 | LENG1 2089 | | |
| 4:10 - 4:55 | | | | | | | |
| 4:55 - 5:40 | ETPRO 3668 | METUN 2384 | HUMANIDADES | UNICU 4428 | ETPRO 3666 | | |
| 5:50 - 6:35 | | | | | | | |
| 6:35 - 7:20 | | | | | | | |
| 7:30 - 8:15 | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | |
| 8:15 - 9:00 | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | |
| 9:10 - 9:55 | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | |
| 9:55 - 10:40 | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | WA - ING | |
| | | | | | | | 98,28% |
| | | | | | | | 78 |
| | | | | | | | HUMANIDADES |
| | | | | | | | 2 |
| | | | | | | | 76 |
| | | | | | | | 2,56% |
| | | | | | | | 97,44% |
| | | | | | | | 116 |
| | | | | | | | 98,28% |
| | | | | | | | 38 |
| | | | | | | | IVA |
| | | | | | | | 0 |
| | | | | | | | 38 |
| | | | | | | | 0,00% |
| | | | | | | | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

3.2.1 Aplicativo Adrián 2.0

El sistema Adrián 2.0 nació desde una problemática sobre la ubicación del asistente de aulas y laboratorios, el cual muchas veces no era encontrado por los docentes ya que se encontraba atendiendo a otros docentes, fue en ese momento que nació la idea de crear un sistema que tenga la opción de ubicar al asistente y poder atender las necesidades que se presenta a diario, las cuales son atendidas desde un centro de control, por parte del líder de turno.

La función de este aplicativo de apoyo es facilitar la comunicación entre el docente y asistente de aulas y laboratorios, logrando una mayor eficacia en la solución de problemas que se presentan a diario en los ambientes académicos; el beneficio de este sistema a la entidad es la respuesta rápida, la cual antes era muy difícil, es así que el sistema permanece activo durante el tiempo de ejecución.

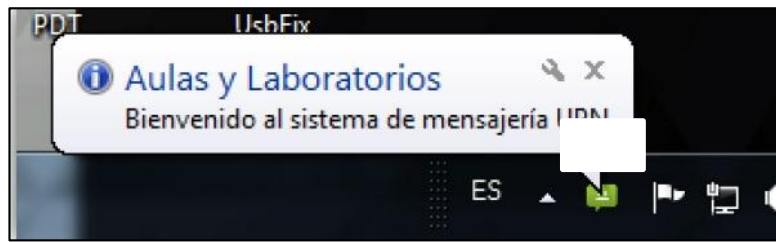
Se puede Acceder a esta ventana mediante el ícono “Aulas y laboratorios” de color verde.

Figura N°10



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Figura N°11



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

El centro de control de aulas y laboratorios cuenta con un servidor, el cual gestiona los mensajes. Sin la necesidad de que la ventana del chat se encuentre disponible, el mensaje se puede visualizar dentro de un “globo” el cual aparece en la barra de tareas para un fácil acceso.

Figura N°12



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

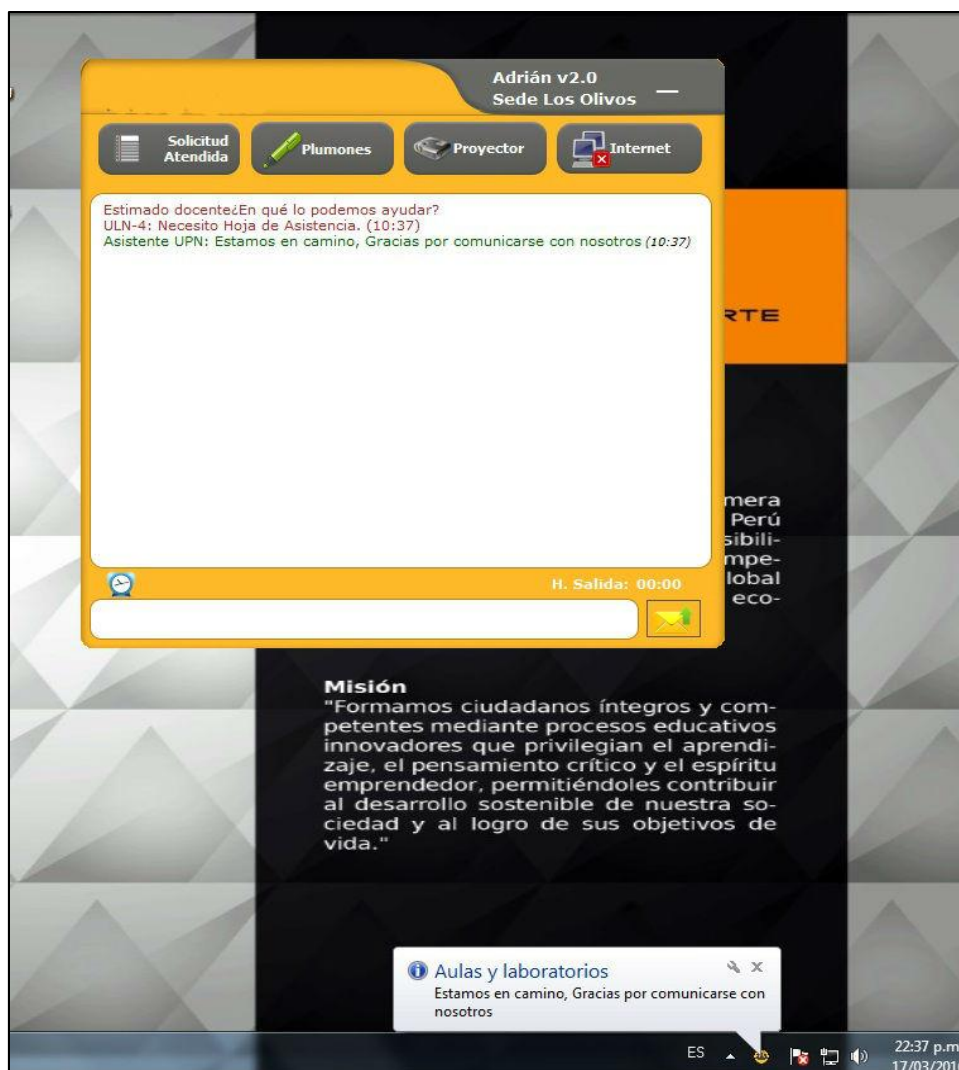
Figura N°13



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Una vez enviado el mensaje por medio del aplicativo Adrián 2.0 al centro de control, el solicitante recibirá una confirmación indicando que el personal de aulas y laboratorios se estará acercando al ambiente correspondiente, además este aplicativo sirve para enviar mensajes de prevención o simulacros.

Figura N°14

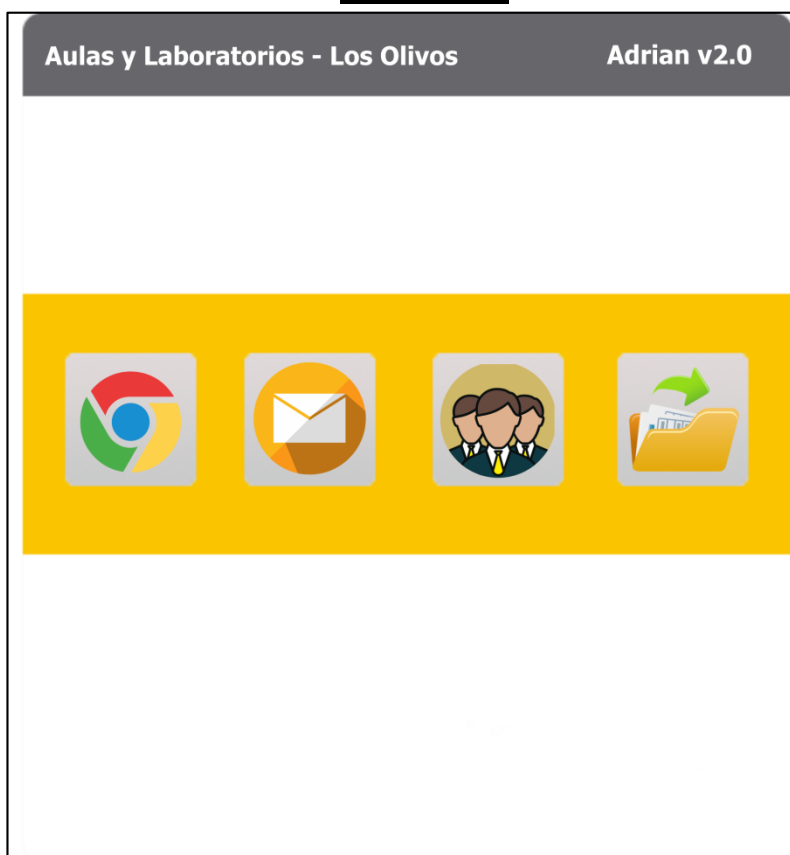


Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Además otra de las funciones que cuenta este aplicativo, es el acceso al Launcher Adrián 2.0 en el que se muestran los botones de acceso rápido.

- **Portal Docente**
- **Correo Corporativo**
- **Archivos de la PC**
- **Relación de Asistentes de Aulas y Laboratorios.**

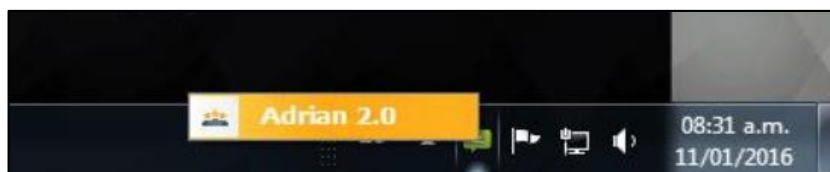
Figura N° 15



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Para ingresar a esta opción se tiene que dar clic derecho al ícono de chat y escoger la opción “Adrián 2.0”

Figura N° 16



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Además Adrián 2.0 realizó una recopilación de datos de satisfacción, donde se pudo obtener data importante por parte de la plana docente de la institución, donde se muestra la aceptación y aprobación de esta nueva opción de comunicación y respuesta inmediata.

Figura N°17

| RECOPIACION DE DATOS DE SASTIFACION DE ADRIAN 2.0 | | | | |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|-----------|---|
| ITEM | ASISTENTE DE AULAS Y LABORATORIOS | DOCENTE RG / WA | CATEGORIA | COMENTARIOS ADRIAN 2.0 |
| | | | | |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | Juan Kabaqui | MONTALVO CHALON NI WILLIAMS | BUENO | Bueno. |
| 7 | Juan Kabaqui | RUBIO CAMPOS LUCIA MILAGROS | BUENO | Interesante. |
| 8 | Juan Kabaqui | MALAGA LAZO GUIDO ROLY | BUENO | Bueno. |
| 9 | Juan Kabaqui | IGONZALEZ PONCE DE LEON ERICA ROJIANA | BUENO | Es muy buena aplicación felicitaciones para el creador y lo comparto con mis demás colegas. |
| 10 | Juan Kabaqui | JURIARTE FIGUEROA GLORIA ROSAURA | BUENO | Bueno. |
| 11 | Juan Kabaqui | DELGADO LINAY CHRISTIAN | BUENO | Lo revise y me parecio muy bueno |
| 12 | Juan Kabaqui | CONTRERAS BLANCO LEONIDAS FERNANDO | BUENO | Que buen programa |
| 13 | Juan Kabaqui | MARCAS VIVAR ESTHER ADOLEFA | BUENO | Que excelente. |
| 14 | | CASTILLO CORDOVA LOSE LUIS | BUENO | Muy bueno |
| 15 | Ricardo Veltz Madueño | LIZARBE VARGAS HERNAN OSCAR | BUENO | La comunicación será más rápida |
| 16 | Ricardo Veltz Madueño | CIEZA GUEVARA LILIANA | BUENO | Ya no tendré que ir a buscarlos |
| 17 | Ricardo Veltz Madueño | TOLENTINO FALCON EDER | BUENO | Buen programa |
| 18 | Ricardo Veltz Madueño | MORENOTINED PACO | BUENO | Será directo las solicitudes |
| 19 | Ricardo Veltz Madueño | VEPEZ OLIVA EDUARDO MANUEL | BUENO | |
| 20 | Ricardo Veltz Madueño | ARRIOLA PRIETO CESAR TEODORO | BUENO | |
| 21 | Ricardo Veltz Madueño | CORTES NAVARRETE ENRIQUE EDWIN DO | BUENO | |
| 22 | Ricardo Veltz Madueño | LEON FERNANDEZ DINO TEODOSIO | BUENO | |
| 23 | | GARCÉS DIAZ VICTOR | BUENO | |
| 24 | | IMUNIVE PEREZ ELOISA MARIA | BUENO | LA DOCENTE SE MOSTRO MUY CONTENTA. |
| 25 | | POZO GUTIERREZ ERIKA AZUCENA | BUENO | |
| 26 | JUNIOR BLAS | SALAZAR VILLAR ANGELA PATRICIA | BUENO | QUE BEN |
| 27 | JUNIOR BLAS | LEON FERNANDEZ DINO TEODOSIO | BUENO | BUENA |
| 28 | JUNIOR BLAS | GAN HUAQUI | BUENO | INTERESANTE |
| 29 | JUNIOR BLAS | CUETO LUINA ARMANDO LUIS | BUENO | QUE BACAN |
| 30 | JUNIOR BLAS | DI GIOVANNI AJRA | EXCELENTE | EXCELENTE |
| 31 | JUNIOR BLAS | VARGAS LINTOP HERNAN ALFREDO MARTI | BUENO | BUENO |
| 32 | JUNIOR BLAS | MEDIDOZA CANCELA LADY STEFANY | BUENO | MEJORARA LA COMUNICACION |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

En la actualidad Adrián 2.0 se encuentra recibiendo actualizaciones las que están agregando nuevas opciones producto de las sugerencias de los docentes de la institución, permitiendo satisfacer las necesidades e inquietudes que puedan tener en el desarrollo de sus labores.



3.2.2 Plan de Capacitación e Inducción.

El aporte que presentamos con este plan de capacitación e inducción, es que el personal nuevo pueda tener la preparación óptima para poder enfrentar los incidentes que se presente en su jornada laboral y las pueda solucionar de manera inmediata e inteligente, tomando buenas decisiones que permita la buena atención a nuestro docentes, alumnos y administrativos.

Para eso, se elaboró diapositivas que permita al nuevo elemento, una capacitación que le permita conocer lo siguiente:

- Los Objetivos del Área de Aulas y Laboratorios
- Puntualidad y Atención al Cliente
- Seguridad y Precaución de los activos de la Universidad
- La responsabilidad en la Empresa.

Figura N°18

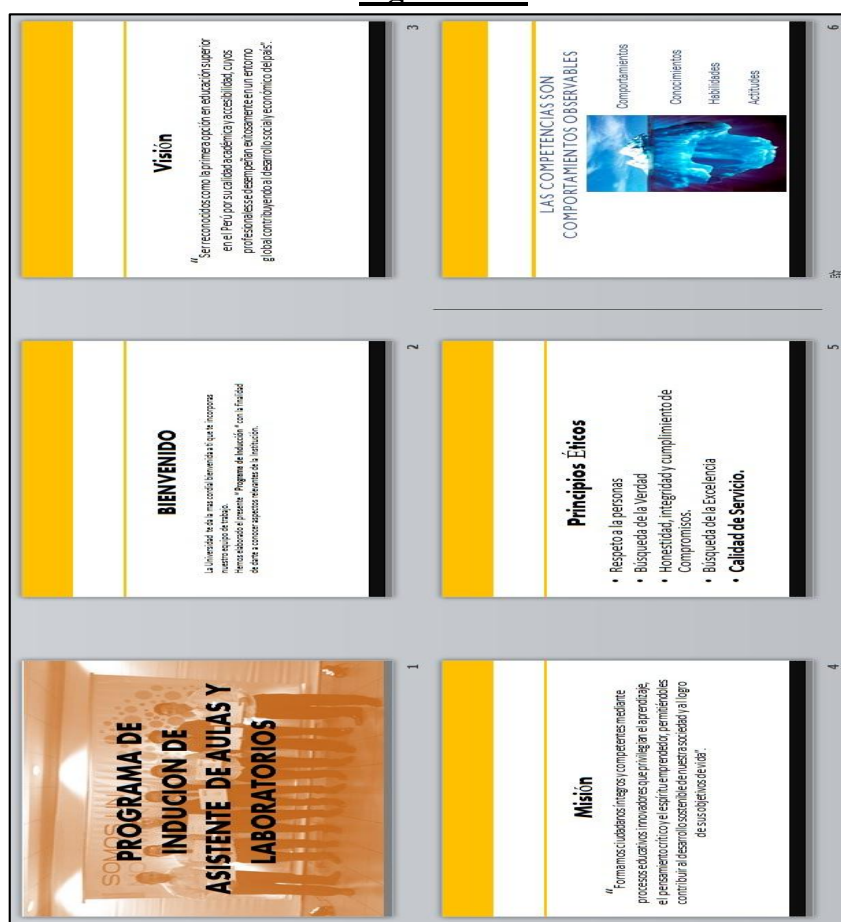
| | |
|--|--|
| <p>OBJETIVOS</p> <p>AL TERMINAR COTIZAMOS EL ENTRENAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra el conocimiento de los procedimientos de trabajo de los docentes de aula y laboratorio. • Demuestra el conocimiento de los procedimientos de trabajo de los docentes de aula y laboratorio. • Demuestra el conocimiento de los procedimientos de trabajo de los docentes de aula y laboratorio. • Demuestra el conocimiento de los procedimientos de trabajo de los docentes de aula y laboratorio. • Demuestra el conocimiento de los procedimientos de trabajo de los docentes de aula y laboratorio. • Demuestra el conocimiento de los procedimientos de trabajo de los docentes de aula y laboratorio. • Demuestra el conocimiento de los procedimientos de trabajo de los docentes de aula y laboratorio. • Demuestra el conocimiento de los procedimientos de trabajo de los docentes de aula y laboratorio. | <p>SEMANA 1: RESPONSABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender los objetivos, responsabilidades, competencias y funciones de su puesto. • Aprender los objetivos, responsabilidades, competencias y funciones de su puesto. • Aprender los objetivos, responsabilidades, competencias y funciones de su puesto. • Aprender los objetivos, responsabilidades, competencias y funciones de su puesto. • Aprender los objetivos, responsabilidades, competencias y funciones de su puesto. • Aprender los objetivos, responsabilidades, competencias y funciones de su puesto. • Aprender los objetivos, responsabilidades, competencias y funciones de su puesto. • Aprender los objetivos, responsabilidades, competencias y funciones de su puesto. |
| <p>RECUERDOS</p> <p>LOS SEMA PARALELO RICARDO BELLE DESDE REBERBER</p>  | <p>SEMANA 2: SEGURIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber la importancia de la seguridad en el trabajo y en la vida. • Saber la importancia de la seguridad en el trabajo y en la vida. • Saber la importancia de la seguridad en el trabajo y en la vida. • Saber la importancia de la seguridad en el trabajo y en la vida. • Saber la importancia de la seguridad en el trabajo y en la vida. • Saber la importancia de la seguridad en el trabajo y en la vida. • Saber la importancia de la seguridad en el trabajo y en la vida. • Saber la importancia de la seguridad en el trabajo y en la vida. |
| <p>PLAN DE CAPACITACION PARA PERSONAL NUEVO DEL AREA DE AULAS Y LABORATORIOS-LIMA NORTE</p>  | <p>SEMANA 3: PUNTUALIDAD Y ATENCION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender la importancia de la puntualidad y la atención al cliente. • Aprender la importancia de la puntualidad y la atención al cliente. • Aprender la importancia de la puntualidad y la atención al cliente. • Aprender la importancia de la puntualidad y la atención al cliente. • Aprender la importancia de la puntualidad y la atención al cliente. • Aprender la importancia de la puntualidad y la atención al cliente. • Aprender la importancia de la puntualidad y la atención al cliente. • Aprender la importancia de la puntualidad y la atención al cliente. |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Sumado a esto, el asistente recibe una inducción, que le permita conocer, de manera óptima, los principios éticos de la empresa a continuación algunos ejemplos:

- La Visión de la Empresa
- La Misión de la Empresa
- Principios Éticos
- Competencias
- Dinámica de Servicio
- La cadena de Usuarios
- Clientes Tóxicos
- Lo Principal es la actitud.

Figura N°19



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Al término de la capacitación e inducción el asistente es evaluado por el capacitador el cual elabora una lista de chequeo de asistente de aulas, donde se ingresa el puntaje que recibe al término de su capacitación que tiene un periodo de 30 días hábiles.

Este informe se entrega al supervisor del área de aulas y laboratorios, donde con firma y sello emite un resultado final y se determina si continua o no en el área, es importante a evaluación la que se viene realizando de manera óptima con los nuevos elementos y nos han dado buenos resultados en la selección de personal.

Figura N°20

LISTA DE CHEQUEO ASISTENTE DE AULA

Área: coordinación de aulas y laboratorios





APELLIDOS Y NOMBRES: OLAYA GIL JESUS

Puntaje: Si = 2 puntos. No = 0 puntos. Parcial = 1 punto.


| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO (SEMANA 1) | SI CUMPLE | NO CUMPLE | PARCIALMENTE CUMPLE |
|--|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|
| El participante se presentó 15 minutos antes del relevo de turno | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| El participante llegó correctamente vestido y presentable a su turno | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| El participante se comunica adecuadamente con docentes, alumnos y trabajadores de la sede. | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| El participante conoce al personal administrativo para coordinar las funciones necesarias a su trabajo. | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| El participante usa correctamente el fotocheck de identificación. | | | |
| El participante demuestra predisposición para el trabajo (INICIATIVA, INNOVACIÓN Y GANAS DE TRABAJAR). | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| El participante conoce los procedimientos propios de sus funciones. | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| El participante está atento y atiende correctamente a los docentes en su sector de responsabilidad. | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| El participante revisa los equipos y la limpieza de aulas antes de empezar sus labores diarias en la sede. | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| El participante se releva correctamente con el compañero del turno entrante. | <input checked="" type="checkbox"/> | | |

RECOMENDACIONES

*Se le puede dar laboratorios de computo ya que domina bien el tema de computos e instalación de programas
 *Se toma como referencia sólo al personal del pabellón 0, cuando labore en la primera planta, terminara de conocer a todo el personal apto.

FIRMA:  FIRMA: 
 FIRMA:  FIRMA: 

| CRITERIOS DE VALORACION | | | |
|-------------------------|-------------------------|--|-------------------------------------|
| MUY DEFICIENTE | DEFICIENTE | ACEPTABLE | SATISFACTORIO |
| Puntaje menor a 10% | Puntaje entre 10% a 30% | Puntaje igual o mayor a 50% hasta menor de 70% | Puntaje de 70% a 100% |
| | | | <input checked="" type="checkbox"/> |


 Supervisor de Aulas y Laboratorios LI

Lima, 06 de Julio del 2015

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

3.2.3 Centralización de Horarios

Siendo los responsables de la gestión y administración de los ambientes académicos de la sede, es importante que podamos monitorear y controlar, eficientemente, el uso de los mismos, es por esto que se optó por centralizar todas las programaciones en el área de aulas y laboratorios, con el objetivo de estandarizar los conceptos, lineamientos y procedimientos que logren la eficiencia en este proceso, el mismo que sirve de alimentación para el desarrollo de los pasos siguientes con las áreas de Admisión, Secretaría Académica, Facturación, Cobranzas, Cajas y Dirección Académica.

Sin embargo este proceso no fue sencillo, ya que debíamos capacitar a nuestro equipo en un sistema que hasta el momento habíamos utilizado como medio de consulta, por lo que fue necesaria una capacitación intensa que asegurara el éxito de nuestra iniciativa.

Inicialmente, se creía que centralizar el proceso en un solo punto traería cuellos de botella que hicieran el trabajo muy difícil: sin embargo, se logró diseñar un plan que aseguraba que todos los horarios fueran ingresados oportunamente. Asimismo, se procedió a limitar el acceso único al sistema al equipo de aulas y laboratorios, obteniendo resultados resaltantes como la reducción de excedentes en los aforos de las aulas, problema que aquejaba a todos los procesos de matrícula, llegando a tener altos excedentes generando malestar en los estudiantes y docentes.

El nuevo proceso tuvo problemas debido a la especialización requerida del equipo de aulas y laboratorios, los que finalmente pudieron ser solucionados oportunamente, obteniendo notables reducciones en los excedentes de aforo de las aulas en ambas líneas de negocio, situación que no había podido conseguirse en mucho tiempo. Logramos una reducción del 90% del total de clases con excedente de matriculados del ciclo 2015-1 al 2015-2.

Además, se realizó un estudio a profundidad liderado por un asistente de aulas sobre la Ocupabilidad de las aulas, generando una re-asignación de ambientes utilizando ratios ajustados, lo que obligada al área académica a realizar una programación orientada a la máxima productividad del ambiente y las horas

asignadas, logrando que la distribución de dichos ambientes sea más limpia y sincera.

Esta iniciativa pasaría a formar parte de las nuevas funciones del supervisor de aulas y laboratorios de la sede, debido al éxito que se había obtenido en los periodos de matrícula en que se trabajó bajo este nuevo procedimiento.

Actualmente la centralización de horarios es una de las principales funciones del supervisor de aulas y laboratorios a nivel nacional, los que vienen aplicando la metodología iniciada en Lima; asimismo las nuevas sedes vienen trabajando bajo este concepto como parte articuladora de su administración de ambientes.

Figura N°21

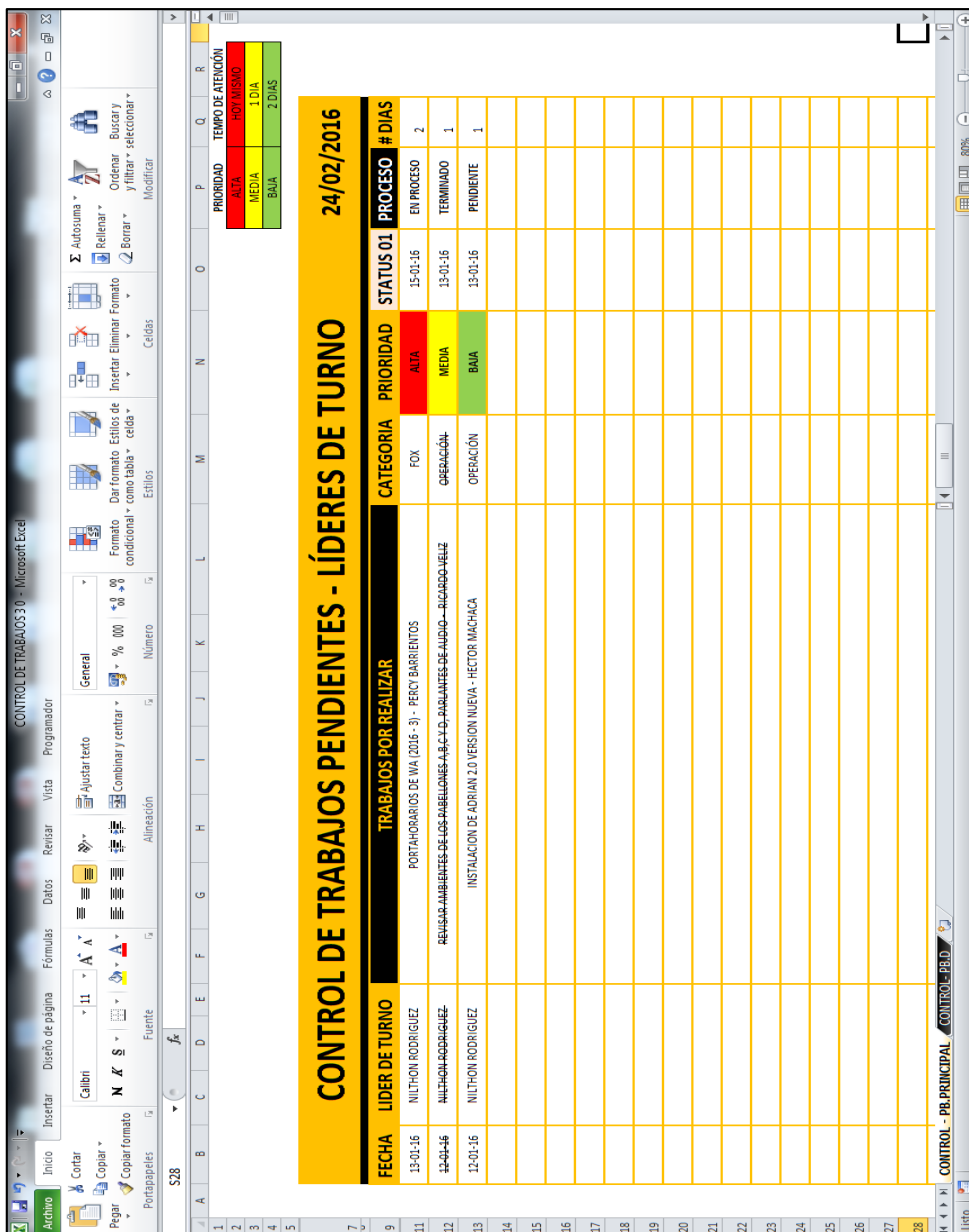
| | AULA COMPLETA | | | AULA COMPARTIDA | | | CÓMPUTO COMPLETO | | | CÓMPUTO COMPARTIDO | | | TALLER DIBUJO | TALLER ARQUITECTURA |
|---|---------------|----|----|-----------------|----|----|------------------|----|----|--------------------|----|----|---------------|---------------------|
| | 40 | 20 | 60 | 40 | 20 | 60 | 30 | 40 | 30 | 40 | 30 | 30 | | |
| ARQUITECTURA | 2 | | | 1 | | | 2 | | | 1 | | | 3 | 8 |
| COMUNICACIONES | 5 | | | 1 | | 1 | | | | 2 | | | | |
| DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS | 3 | 1 | | 5 | 1 | | | | | | | | | |
| INGENIERÍA AMBIENTAL | 1 | 1 | | | | | 1 | | | 1 | | | 1 | |
| INGENIERÍA CIVIL | 2 | | | 2 | | | 2 | | | 2 | | | 2 | |
| INGENIERÍA DE SISTEMAS COMPUTACIONALES | 1 | 1 | | 2 | | | | | | | | | | |
| INGENIERÍA ELECTRÓNICA* | | | | | | | | | | | | | | |
| INGENIERÍA EMPRESARIAL* | | | | | | | | | | | | | | |
| INGENIERÍA INDUSTRIAL | 5 | | | 2 | | | | | | 2 | 2 | | 1 | |
| INGENIERÍA MECATRÓNICA | 1 | 1 | | | | | | | | 1 | | | 1 | |
| ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| ADMINISTRACIÓN | 3 | | | 3 | 2 | | | | | 1 | | | | |
| ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL | 1 | 1 | | | | | | | | 1 | | | | |
| ADMINISTRACIÓN Y MARKETING | 1 | | | 2 | 1 | | | | | 3 | | | | |
| ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES | 5 | | | 1 | 1 | | | | | 3 | 1 | | | |
| ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS TURÍSTICOS | 2 | 1 | | 1 | | | | | | 2 | | | | |
| CONTABILIDAD Y FINANZAS | 3 | | | 3 | 1 | 3 | | | | 2 | 1 | | | |
| ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES | 3 | | | | | | | | | 1 | | | | |
| NUTRICIÓN Y DIÉTICA | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| OBSTETRICIA | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| PSICOLOGÍA | 5 | | | | | | | | | | | | | |
| TERAPIA* | | | | | | | | | | | | | | |
| ENFERMERÍA | 1 | | | 4 | | | | | | | | | | |
| DPTO CIENCIAS | 18 | | | | | | 1 | | | | | 1 | | |
| DPTO HUMANIDADES | 11 | | | | | | 2 | | | | | | | |
| EPEC | 2 | | | 3 | | 3 | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

3.2.4 Control de Trabajos Pendientes (Líderes de Turno)

El control de trabajos pendientes se realizó para realizar un control de los trabajos pendientes que no se realizaban y quedaban “On Hold”, con el objetivo de mantener una comunicación efectiva entre los líderes del turno y a la vez optimizar los pendientes en una carpeta compartida, en que se colocan los pendientes pudiendo ser revisado por el relevo siguiente y finalizar la tarea iniciada con anterioridad.

Figura N° 22



| CONTROL DE TRABAJOS PENDIENTES - LÍDERES DE TURNO | | | | | |
|---|-------------------|---|-----------|-----------|----------------|
| FECHA | LÍDER DE TURNO | CATEGORÍA | PRIORIDAD | STATUS 01 | PROCESO # DIAS |
| 13-01-16 | NILTHON RODRIGUEZ | PORTAQUARIOS DE IVA (2016 - 3) - PERCY BARRIENTOS | ALTA | 15-01-16 | EN PROCESO 2 |
| 13-01-16 | NILTHON RODRIGUEZ | REVISAR AMBIENTES DE LOS PABELLONES A,B,C,D, PARLANTE DE AUDIO - RICARDO HELZ | MEDIA | 13-01-16 | TERMINADO 1 |
| 13-01-16 | NILTHON RODRIGUEZ | INSTALACION DE ADRIAN 2.0 VERSION NUEVA - HECTOR MACHACA | BAJA | 13-01-16 | PENDIENTE 1 |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y Cesar Cabanillas

El control de trabajos pendientes tiene las siguientes opciones que nos permite conocer un poco cuál es su funcionamiento y aporte a la empresa.

La **CATEGORÍA** Fox representa a los trabajos que se puedan realizar en el sistema FOXPRO, el cual permite ingresar y buscar cursos, docentes, alumnos, etc. De la universidad de tener trabajos de actualización o ingreso se coloca en la categoría FOX, la CATEGORÍA contiene las siguientes funciones.

- Procesos
- Reservas
- FOX
- Información
- Operación

Figura N°23

| CONTROL DE TRABAJOS PENDIENTES - LÍDERES DE TURNO | | | |
|---|-------------------|---|-----------|
| FECHA | LIDER DE TURNO | TRABAJOS POR REALIZAR | CATEGORIA |
| 13-01-16 | NILTHON RODRIGUEZ | PORTAHORARIOS DE WA (2016 - 3) - PERCY BARRIENTOS | FOX |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y Cesar Cabanillas

Luego tenemos la **PRIORIDAD** la cual permite señalar que tal nivel de importancia puede tener el trabajo a realizar, contiene los siguientes niveles.

- ALTA
- MEDIA
- BAJA

Figura N°24

| CONTROL DE TRABAJOS PENDIENTES - LÍDERES DE TURNO | | | | |
|---|-------------------|---|-----------|-----------|
| FECHA | LIDER DE TURNO | TRABAJOS POR REALIZAR | CATEGORIA | PRIORIDAD |
| 13-01-16 | NILTHON RODRIGUEZ | PORTAHORARIOS DE WA (2016 - 3) - PERCY BARRIENTOS | FOX | ALTA |
| | | | | MEDIA |
| | | | | BAJA |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y Cesar Cabanillas

STATUS permite colocar la fecha que debemos entregar el trabajo y así poder tener un control exacto de cumplimiento de entrega del trabajo.

Figura N°25

| CONTROL DE TRABAJOS PENDIENTES - LÍDERES DE TURNO | | | | | | |
|---|-------------------|---|-----------|-----------|-----------|--|
| FECHA | LIDER DE TURNO | TRABAJOS POR REALIZAR | CATEGORIA | PRIORIDAD | STATUS 01 | |
| 13-01-16 | NILTHON RODRIGUEZ | PORTAHORARIOS DE WA (2016 - 3) - PERCY BARRIENTOS | FGX | ALTA | 15-01-16 | |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

PROCESO es importante porque aquí podemos señalar a los líderes del turno (mañana o tarde), como se encuentra el trabajo, según sea el proceso el cual detallamos a continuación.

- Terminado
- En Proceso
- Pendiente

Resulta que cuando seleccionamos en el PROCESO, terminado este tacha el trabajo de tal manera que el líder pasa al siguiente trabajo y no pierde tiempo, esto optimiza el proceso de revisión de trabajos.

Figura N°26

| CONTROL DE TRABAJOS PENDIENTES - LÍDERES DE TURNO | | | | | | | 24/02/16 |
|---|-------------------|---|-----------|-----------|-----------|------------|----------|
| FECHA | LIDER DE TURNO | TRABAJOS POR REALIZAR | CATEGORIA | PRIORIDAD | STATUS 01 | PROCESO | |
| 13-01-16 | NILTHON RODRIGUEZ | PORTAHORARIOS DE WA (2016 - 3) - PERCY BARRIENTOS | FGX | ALTA | 15-01-16 | TERMINADO | |
| | | | | MEDIA | | EN PROCESO | |
| | | | | BAJA | | PENDIENTE | |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

Para finaliza, se tiene la opción #DIAS (número de días) el indica los días que tiene el trabajo para realizarse y así tener un control de aquello, de no cumplir los días se estaría cometiendo un incumplimiento de fecha, el que se vería afectado la atención y el servicio que brinda el área de aulas y laboratorios.

Figura N°27

| CONTROL DE TRABAJOS PENDIENTES - LÍDERES DE TURNO | | | | | | | 24/02/2016 |
|---|-----------------------|---|-------------|-----------|-----------|------------|------------|
| FECHA | LIDER DE TURNO | TRABAJOS POR REALIZAR | CATEGORIA | PRIORIDAD | STATUS 01 | PROCESO | # DIAS |
| 13-01-16 | NILTHON RODRIGUEZ | PORTAHORARIOS DE WA (2016 - 3) - PERCY BARRIENTOS | FGX | ALTA | 15-01-16 | TERMINADO | 2 |
| 14-02-16 | RICARDO CORALES | AULA PARA DOCENTE JUAN PEREZ - LUNES 22 ENERO | RESERVA | MEDIA | 16-02-16 | EN PROCESO | 2 |
| 24-02-16 | RAFAEL RUIZ MEMBRILLO | SE NECESITA EL INVENTARIO DE LOS 4 PABELLONES DE LA UNIVERSIDAD | INFORMACION | BAJA | 28-02-16 | PENDIENTE | 4 |

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas

CONCLUSIONES

- 1 Las personas en toda organización determinan el éxito o fracaso de la misma, es por eso que mediante el liderazgo carismático motivador hemos conseguido que el equipo de asistentes de aulas repotencie su atención y sus funciones, generando un clima laboral de mucha satisfacción, que promueve el desarrollo profesional de los miembros del equipo.
- 2 Las personas reconocen el liderazgo cuando este está basado en la sinceridad, el conocimiento, la protección, el reconocimiento y la exigencia; es por esto que la actuación del liderazgo ha sido clave para que el equipo reconozca esas características que generaron la confianza necesaria para que el cambio de gestión sea paulatino y sostenible.
- 3 Con el equipo lleno de energía, motivado y con deseos de superación debemos desafiar a sus miembros, sacándolos de su zona de confort; es por esto que el trabajo de los líderes de turno aporta un valor agregado vital a este proceso, desconcentrando las responsabilidades y funciones en cada uno de los miembros y haciéndolos autónomos. Esto ha devenido en un claro desarrollo de competencias administrativas de los líderes de turno, haciéndolos elegibles para ocupar puestos superiores con mayor sostenibilidad y profesionalismo.
- 4 Esta es la etapa en la que se debe identificar las oportunidades de mejora que podemos implementar y que necesitamos para el desarrollo de nuestro equipo. Mediante el plan de inducción que hemos llamado “La Academia” podemos entrenar a nuestros nuevos ingresos por un mes, siguiendo un formato de acompañamiento diseñado según los requerimientos y conocimientos que hemos detectado para que cada asistente de aulas pueda ser altamente productivo. Asimismo estamos trabajando con un plan de pasantías que promuevan el entrenamiento en el área de Help Desk, consiguiendo que los asistentes de aulas puedan conocer sobre esta área y puedan tener conocimientos adicionales que los hagan elegibles para ocupar estos puestos cuando se encuentren disponibles.

- 5 Con un equipo motivado y con un liderazgo que acompaña su desarrollo y promueve su capacitación, el equipo logra administrar eficientemente sus funciones y sus asignaciones, este punto es el que llamamos de máximo despliegue, ya que se trata del momento en que las grandes ideas afloran y estas deben ser identificadas y promovidas para su desarrollo. Actualmente nos encontramos en esta etapa, por lo que hemos basado nuestra estrategia del 2016 en los proyectos. Estamos trabajando en diversos proyectos tales como: El monitoreo de ingreso y salida de docentes en tiempo real centralizando en un archivo común socializado con todo el equipo y las áreas usuarias; la repotenciación de Adrián 2.0 generando bases de datos con información de gestión necesaria para la evaluación y control; el entrenamiento en Servicio Técnico, con el objetivo de que se obtengan conocimientos adicionales que permitan realizar descartes inmediatos en tiempo real, así como poder reemplazar al responsable de dicha área en sus vacaciones y/o permisos, asegurando la continuidad del servicio.

RECOMENDACIONES

1. Un proyecto como este, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo, por lo tanto se recomienda a futuros investigadores que tenga interés en este proyecto, se siga complementando con más información para el enriquecimiento del proyecto.
2. Contar con el respaldo de las gerencias es fundamental para que cambios de esta naturaleza puedan dar resultados, ya que a lo largo del proceso se experimentarán etapas de baja atención y dificultades inherentes a los fenómenos del cambio actitudinal, personal y organizacional, generando incertidumbre en los equipos, por lo que contar con el respaldo del liderazgo gerencial de la organización permite que el papel del liderazgo en el área se vea respaldado y las mejoras puedan implementarse con mayor facilidad, reforzando la metodología planteada.
3. Propiciar vínculos unificadores en el equipo, con el objetivo de generar la confianza necesaria para que la metodología pueda ser aceptada, respaldada e interiorizada por cada uno de los miembros del equipo, facilitando la transmisión del conocimiento y las metas trazadas en un ambiente laboral saludable y propiciador de la innovación y el deseo de superación personal y profesional.
4. Lecciones aprendidas:
 - a. Para los procesos de cambio en un área u organización, debe primar el concepto del liderazgo carismático como medio de inspiración y motivación con el equipo de trabajo, mostrándoles cómo hacer, más que el concepto tradicional de qué hacer; de este modo podemos involucrarnos directamente en el proceso de cambio. El líder deberá ensuciarse las manos tantas veces como sea necesario con el objetivo de conocer a cabalidad los procesos que su equipo debe ejecutar.

- b. Mantener una observación atenta del inicio del proceso, ayuda a delimitar y fortalecer los planes que el líder desee implementar en el proceso de mejora, optar por una democracia controlada mostrará al equipo que su voz es escuchada y que sus sugerencias e iniciativas son válidas y necesarias en el proceso de mejora planteado.
- c. Respaldo y encaminar las decisiones de los líderes asignados, mostrándolos con capacidad y autonomía para ejercer las funciones asignadas, contribuye a que las responsabilidades se desconcentren de una sola persona, y este medio de trabajo pueda ser replicado en el equipo. Empoderar al equipo, es la forma más eficiente para formar a los futuros líderes que tendrán a su cargo el área.
- d. Respaldo y proteger al equipo, propicia el sentido de pertenencia que se requiere para que este pueda trabajar con confianza y seguridad, manteniendo al líder a su lado como un orientador más que como un controlador, facilitándole la información necesaria para la toma de decisiones y correcto proceder.
- e. Mantener una fluida comunicación con las áreas aledañas con el objetivo de mantener una relación amigable y de solidaridad, ya que todos forman parte de un proceso más grande que el que pertenece a un área en particular. Transmitir esta filosofía de trabajo, en que la solidaridad traspasa la frontera inter áreas propicia proyectos y procesos que ayudan de manera sistemática a la organización.
- f. Desarrollar la capacidad de adaptación de la teoría en un marco en que la experiencia marca el camino probable a seguir. La experiencia y el “olfato” deben ser considerados con mucha responsabilidad en el contexto de la adaptación de las estrategias que se deseen aplicar, ya que de eso depende del éxito del modelo que estemos utilizando. Siempre debemos tener presente que conocer la teoría nos ayuda a que la experiencia que hemos obtenido a lo largo del tiempo hace que los planes que

pretendemos aplicar sean más sólidos y la probabilidad de éxito sea mayor.

- g. Aprende a administrar el “No” y el “Sí” es uno de los puntos clave dentro del proceso de cambio dentro de un área, ya que de esto depende que podamos cumplir con lo que se espera de nuestra gestión en el equipo. Ofrecer lo justo, nos ayuda a tener un margen de innovación y mejora adicional que puede marcar la diferencia en el proceso de mejora.
- h. Desarrollar las capacidades del equipo orientando su crecimiento y fortaleciendo sus competencias genera un sentido de superación personal y profesional que deviene en las mejoras que pueden proponer. Asimismo este trabajo debe realizarse teniendo en cuenta los intereses y características de los miembros del equipo con el objetivo de direccionar efectivamente esta línea de carrera.
- i. El líder debe ser auténtico en sus acciones, leal con su equipo, desarrollar un sentido familiar en el área, debe confiar y ser confiable, utilizar un lenguaje común con su equipo, pero siempre orientándolo a mejorar, debe ser admirado y admirar a su equipo, debe querer crecer en la organización y hacer crecer a su equipo junto a él.
- j. Finalmente, un jefe que no olvida sus primeros pasos y lo duros que pudieron ser, que no olvida a sus jefes y lo buenos o malos que pudieron ser, que no olvida las sensaciones que tenía al recibir una orden y todo lo que hubiera podido pasar, rápidamente se convierte en un líder motivador que se pone en la posición de su equipo y busca siempre su mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Barrios, Y. (2012). *www.pymempresario.com/*. Obtenido de Capacitación Empresarial .
2. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional 2da Edición*. Obtenido de La dinamica del éxito en las Organizaciones : www.academia.edu
3. Franco Vera, W. M. (s.f.). *Reestructuración de los procesos en el area de empaque de lflowers*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1293>
4. Lefcovich, M. (2004). *Reingeniería de Procesos*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/reingenieria_de_procesos
5. *losrecursoshumanos.com*. (2008). Obtenido de empowerment.
6. Maxwell, J. (2016). *www.emprendedoresnews.com*.
7. Prieto, J. E. (2010). *Noción del servicio*. Obtenido de <http://gestionbienesyservicios2010.blogspot.pe/p/conceptos-de-servicio-al-cliente.html>
8. Sanchez, L. G.-R. (2006). *Técnicas y habilidades directivas*. Obtenido de Blog de Perdo Ismael Vegazo Lockhart: <http://www.eoi.es/blogs/pedroismaelvegazo/>
9. Vecino, J. M. (2015). *www.degerencia.com*. Obtenido de Recursos Humanos.

ANEXOS

ANEXO N°01

AULAS Y LABORATORIOS - 2016

“Año de la Consolidación del Mar de Grau”

AULAS Y LABORATORIOS

Area que venimos innovando y desarrollando funciones principales. En este caso nos enfocaremos en los laboratorios de cómputo pero antes nos haremos las siguientes preguntas:

¿Cómo va a funcionar el laboratorio de Cómputo?, ¿Que Software será necesario?,
¿Qué Hardware se requerirá?, ¿Qué servicios va a prestar?, etc.

Todos tenemos la respuesta, para reforzar. De tal modo tener en cuenta siempre las funciones que se menciona a continuación.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- Instalar los equipos, programas y/o actualizaciones que sean autorizados.
- Atender y Reportar las fallas que puedan presentar los programas y equipos (En el caso de los Equipos enviar el HD correspondiente).
- Controlar el inventario de los recursos del laboratorio (CPU, Monitor, etc.).
- Custodiar los materiales, equipos y programas asignados al laboratorio.
- Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos del uso de los laboratorios de cómputo.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden los equipos y puestos de trabajo, reportando cualquier anomalía a los Líderes de turno.
- Elaborar informes periódicos de las labores realizadas (Mensual)
- Documentar los trabajos realizados (Drive).
- Supervisar el cumplimiento de las asignación especial para las clases que lo soliciten (S10, etc.).

IMPORTANTE

-Sobre lo mencionado cada uno es responsable del cuidado de su laboratorio de cómputo, cumpliendo las normas mencionadas.

-Cada solicitud para un requerimiento de algún software, tendrá un plazo de 48 horas de atención, de acuerdo a la **disponibilidad del ambiente**.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, Nilthon Rodriguez y César Cabanillas