

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA ELEVAR EL  
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA  
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO DEL AÑO 2014”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**AUTORAS:**

Br. Anicama Torres Michelle Juliana  
Br. Britto Ñique Vania Elizabeth

**ASESOR:**

Ms. Castañeda Nassi José

TRUJILLO -PERÚ  
2015

## **PRESENTACIÓN**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: Propuesta de un plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego del año 2014.

La presente investigación, con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, tiene como objetivo general elaborar el plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego Periodo Abril-Diciembre 2015.

Hemos debido recurrir al área de Recursos Humanos, fuentes y personas para obtener la presente información.

Trujillo, 10 de Agosto del 2015

---

Br. Anicama Torres Michelle Juliana

---

Br. Britto Ñique Vania Elizabeth

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible. A mis amados padres Enrique y Rosa, que me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega. A mi hermano Cristhian, por haber fomentado en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida y a mis dos ángeles de luz Fausty y Elvira por llenarme de su amor y protección siempre.*

*Vania*

*A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos. A mis padres Victoria y Guillermo por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he llegado hasta aquí y convertirme en lo que soy. A mi hermana Cinthia por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizan y que me ha infundado siempre y por el valor mostrado para salir adelante.*

*Michelle*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco en especial a mi amada familia por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.*

*A mis profesores por brindarme sus conocimientos y su apoyo en el desarrollo de mi formación profesional.*

*A mis amigos de siempre quienes sin esperar nada a cambio compartieron conmigo su conocimiento y estuvieron a mi lado apoyándome durante mi etapa universitaria.*

*Vania*

*Primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.*

*A mi familia, a quien les debo toda mi vida, ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores.*

*A mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.*

*A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare.*

*Michelle*

## **RESUMEN**

El presente estudio se ha realizado con el propósito de elaborar el plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Se utilizó el diseño de una sola casilla o grupo, empleando la técnica de la encuesta para cuyos efectos se elaboró un cuestionario de 18 preguntas. Se consideró como muestra a 186 trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego, quienes contestaron la encuesta brindándonos información que nos permitió conocer las necesidades de capacitación del personal administrativo de la UPAO . Además se aplicó una encuesta a los jefes de área para conocer qué perspectivas tenían acerca del plan de capacitación. En base a los resultados obtenidos, tanto en la encuesta y en la entrevista, se concluye que a pesar de que el personal administrativo de la UPAO ha sido capacitado, esto no es suficiente para su óptimo desempeño laboral siendo necesario complementar mediante un plan de capacitación que les permita elevar su desempeño.

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to develop a training plan in order to raise the performance of administrative workers of the Antenor Orrego Private University.

For this purpose, a design of single box or group was used, and the questionnaire technique of 18 questions were applied. It was considered as a sample of 186 administrative workers of the Antenor Orrego Private University, who responded to the survey giving us information that allowed us to know the training needs of administrative staff UPAO.

In addition, a survey to the managers from different areas was applied to know what prospects they had about the training plan. Based on the results obtained in both surveys, it is concluded that although the administrative staff UPAO has been trained, it is not sufficient for an optimal job performance; therefore it is still need to be supplemented by a specific competency training that allows the development of each area more efficiently.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi

### **CAPÍTULO I:**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Formulación del problema .....	2
1.1.1. Realidad problemática .....	2
1.1.2. Enunciado del problema .....	3
1.1.3. Antecedentes del problema .....	3
1.1.4. Justificación .....	6
1.1.5. Limitaciones .....	7
1.2. Hipótesis .....	7
1.3. Objetivos .....	7

### **CAPÍTULO II:**

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 Marco Teórico .....	10
2.1.1 Capacitación .....	10
2.1.1.1 Propósitos de la Capacitación .....	10
2.1.1.2. Tipos de Capacitación.....	11
2.1.1.3. Métodos de Capacitación .....	12
2.1.2. Plan de Capacitación .....	13
2.1.2.1. Etapas del proceso de Capacitación.....	14

2.1.2.2. Determinación de las necesidades de capacitación ..	16
2.1.2.3. Objetivos de la Capacitación.....	18
2.1.2.4. Programa de Capacitación.....	19
2.1.2.5. Beneficios de la Capacitación .....	20
2.1.3 Desempeño laboral.....	21
2.1.3.1. Evaluación del desempeño .....	21
2.1.3.2. Ventajas de la evaluación del desempeño .....	22
2.2. Marco Conceptual .....	23
2.2.1 Capacitación .....	23
2.2.2 Plan de Capacitación .....	23
2.2.3. Proceso de Capacitación .....	23
2.2.4. Desempeño Laboral .....	24
<b>CAPÍTULO III:</b>	
<b>MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS .....</b>	<b>25</b>
3.1 Material .....	26
3.1.1 Unidad de análisis .....	26
3.1.2 Población.....	26
3.1.3 Marco de Muestreo.....	26
3.1.4 Muestra .....	26
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	
27 .....	
3.2 Procedimientos.....	28
3.2.1 Diseño de contrastación .....	28
3.2.2 Análisis de variables .....	29
3.2.3 Procesamiento y Análisis de Datos .....	30

**CAPÍTULO IV:**

**PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS..... 31**

**4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....32**

4.1.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE ÁREA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO COMO PARTE DEL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN..... 32

4.1.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS ANTES DE REALIZAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN ..... 33

4.1.3 GRUPOS OCUPACIONALES ..... 50

**4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....55**

**CAPÍTULO V:**

**PROPUESTA ..... 59**

5.1 Propuesta del Plan de Capacitación.....60

**CONCLUSIONES .....81**

**RECOMENDACIONES .....82**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 83**

**ANEXOS ..... 87**

## ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

TABLA N° 01: Operacionalización de variables .....	29
TABLA N° 02: Grupos ocupacionales.....	51
CUADRO N° 01: ¿Recibió inducción al momento de ingresar a la empresa?.....	33
CUADRO N° 02: ¿Tiene conocimiento de los valores y políticas de su institución de trabajo? ..... 34.....	34
CUADRO N° 03: ¿Recibió capacitación en su área de trabajo? .....	35
CUADRO N° 04: ¿Cree usted que la capacitación recibida fue suficiente?.....	35
CUADRO N° 05: ¿Cómo fue la capacitación impartida? .....	36
CUADRO N° 06: ¿Considera que está apto para desempeñar su trabajo?37	
CUADRO N° 07: ¿Sus conocimientos le dan seguridad para realizar su trabajo?.....	38
CUADRO N° 08: ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? .....	39
CUADRO N° 09: ¿Cuánto tiempo requiere para asumir las exigencias del puesto al 100%? .....	40
CUADRO N° 10: ¿Está preparado para asumir mayores responsabilidades? .....	41
CUADRO N° 11: ¿Existe una buena relación jefe-subordinado? ...	42
CUADRO N° 12: ¿Tiene la habilidad para llegar a una solución conjunta con sus compañeros de trabajo? .....	43
CUADRO N° 13: ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes en su área de trabajo? .....	44
CUADRO N° 14: Cursos Impartidos.....	45
CUADRO N° 15: ¿Los horarios de capacitación que les han dado son ajustados a sus necesidades?.....	46
CUADRO N° 16: ¿Qué método de capacitación le gustaría recibir? ..	47
CUADRO N° 17: ¿Quién te gustaría que te capacite? .....	48

CUADRO N°18: ¿En qué modalidad te gustaría que se lleve a cabo la  
capacitación? .....49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01: ¿Recibió inducción al momento de ingresar a la empresa?.....	33
GRÁFICO N° 02: ¿Tiene conocimiento de los valores y políticas de su institución de trabajo? .....	34
GRÁFICO N° 03: ¿Recibió capacitación en su área de trabajo? .....	35
GRÁFICO N° 04: ¿Cree usted que la capacitación recibida fue suficiente?.....	36
GRÁFICO N° 05: ¿Cómo fue la capacitación impartida? .....	37
GRÁFICO N° 06: ¿Considera que está apto para desempeñar su trabajo? .....	38
GRÁFICO N° 07: ¿Sus conocimientos le dan seguridad para realizar su trabajo?.....	39
GRÁFICO N° 08: ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo? .....	40
GRÁFICO N° 09: ¿Cuánto tiempo requiere para asumir las exigencias del puesto al 100%? .....	41
GRÁFICO N° 10: ¿Está preparado para asumir mayores responsabilidades? .....	42
GRÁFICO N° 11: ¿Existe una buena relación jefe-subordinado? ..	43
GRÁFICO N° 12: ¿Tiene la habilidad para llegar a una solución conjunta con sus compañeros de trabajo? .....	44
GRÁFICO N° 13: ¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes en su área de trabajo? .....	45
GRÁFICO N° 14: Cursos Impartidos .....	46
GRÁFICO N° 15: ¿Los horarios de capacitación que les han dado son ajustados a sus necesidades?.....	47
GRÁFICO N° 16: ¿Qué método de capacitación le gustaría recibir? .	48
GRÁFICO N° 17: ¿Quién te gustaría que te capacite? .....	49

GRÁFICO N°18: ¿En qué modalidad te gustaría que se lleve a cabo la  
capacitación? .....50

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA**

El desempeño de las organizaciones se debe a la capacidad que tiene el factor humano de aplicar sus conocimientos y experiencia en las labores encomendadas, es por ello que los directivos en determinado momento sienten la necesidad de contar con gente capacitada que afronte con eficiencia y eficacia las tareas, responsabilidades, decisiones que resuelvan los problemas cotidianos.

Según Chiavenato para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. En el caso de la Universidad Privada Antenor Orrego también se hace esfuerzos por mantener un personal capacitado, sin embargo cuando se aplica la capacitación se puede percibir que ésta en muchos casos resulta poco interesante y poco motivadora por diversas razones como por ejemplo: capacitación repetitiva, horarios inadecuados, formadores no idóneos, mala agrupación de personal en diversos temas a veces generales o especializados, etc.

El proceso de capacitación en la actualidad no se desarrolla de una manera técnica ni profesional por cuanto es necesario reorientarla a través de un plan que resulte de detectar las reales necesidades de capacitación de todo el personal, luego priorizar los grupos ocupacionales que más requieren ser capacitados y programar las diferentes actividades de capacitación apoyadas por un presupuesto y con una orientación al cumplimiento de las metas del área de

recursos humanos, los mismos que están alineados a los objetivos corporativos de la universidad.

### **1.1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Será viable elaborar un plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego?

### **1.1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

A continuación se citan algunas investigaciones relacionadas, que señalan la importancia que tiene en las organizaciones el desempeño de sus trabajadores y el impacto directo que tiene en las mejoras de gestión.

- Tesis de Méndez de Carballo, Luz Elena y Ordoñez Velásquez Jesús Jeannette (2003): “Propuesta de un plan de calidad para mejorar la atención al cliente en los restaurantes de primera categoría del departamento de la Unión”, de la Universidad de Oriente. San Miguel, El Salvador. Llegaron a las siguientes conclusiones:
  - La presente “Propuesta de un plan de calidad para mejorar la atención al cliente en los restaurantes de primera categoría del departamento de la Unión”, permitió a los propietarios o gerentes de los restaurantes contar con una herramienta que puede ser utilizada para lograr una mejor posición competitiva en el mercado.
  - El plan proporcionó a los propietarios o administradores de los restaurantes; los conocimientos para brindar un servicio de

calidad, así como al personal les permitirá desarrollarse en sus funciones.

- En la propuesta se describen los métodos y actividades para atender con calidad a los clientes, contiene explicaciones sobre como la satisfacción del cliente se convierte en una ventaja competitiva, también los factores esenciales que los restaurantes deben poseer, para administrar la calidad en la atención y la implementación.
  - La propuesta de un plan de calidad contribuyó a que los restaurantes de primera categoría, tengan una mayor rentabilidad y la fidelidad de los clientes al obtener estos servicios de calidad.
- Tesis de Cerruti Moreno, Claudia Patricia y Santos Edquen, Neyva Elizabeth (2012): Plan de capacitación para mejorar las competencias laborales de los colaboradores de la notaria Cieza Urrelo de la ciudad de Trujillo, de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las competencias a desarrollar en la Notaria Cieza orientadas a mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores son: servicio al cliente, trabajo en equipo, franqueza, confiabilidad, integridad, adaptación al cambio y solución de problemas.
- Los grupos ocupacionales identificados para el caso de la Notaria Cieza son: Directivos, abogados, administrativos y técnicos.
- La estrategia de capacitación externa resulta ser la más adecuada por cuanto genera mayor motivación en los colaboradores.

- Se ha elaborado el cronograma de capacitación para el periodo enero-julio 2012, el mismo que incluye actividades de capacitación específicas y comunes para cada grupo ocupacional.
- Tesis de Vera Salazar; Julio Francisco (2000): “Evaluación y Capacitación de Personal de una Empresa”, de la Universidad Nacional de Trujillo. Llegó a la siguiente conclusión:
- Los temas de capacitación deben estar enfocados a desarrollar principalmente habilidades gerenciales y de marketing, así como habilidades administrativas, sin considerar para ello la cantidad de personal en cada área sino la necesidad de la empresa.
- Tesis de Lozano Peralta; Víctor Alexis; Mendoza Otiniano; Royer Anthony (2007): “Diagnostico y Aplicación de un Programa de Capacitación en Gestión para mejorar el grado de Conocimiento de los Funcionarios y Trabajadores Operativos de la Municipalidad Provincial de Trujillo”, de la Universidad Privada Antenor Orrego. Llegaron a las siguientes conclusiones:
- El programa de capacitación en gestión mejora significativamente el grado de conocimientos en los funcionarios y trabajadores operativos de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Los resultados de la evaluación de conceptos determinan que el programa de capacitación en gestión mejora el grado de conocimientos y capacidades gerenciales de tipo conceptual.
- Tesis de Sánchez Ayala, Alicia Milagros y Martell Ruiz Beбето Gonzalo (2013): “Plan de Capacitación para mejorar el desempeño

de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo-2013”, de la Universidad Privada Antenor Orrego. Llegaron a las siguiente conclusión:

- Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluyeron en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quiénes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

#### **1.1.4 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica porque va a significar un aporte para los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Pues en la actualidad las organizaciones se han vuelto más competitivas, se vive la ola de las empresas de calidad, de empresas eficientes, en todas ellas, los trabajadores juegan un rol primordial, por lo que los programas de capacitación juegan un papel primordial para tener éxito en la gestión de hoy. Con ello habrá una evolución y desarrollo del trabajador, conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, crea mejor imagen, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

En el caso de la Universidad Privada Antenor Orrego se trata de plantear una propuesta de capacitación para un mejor funcionamiento de la misma.

### **1.1.5 LIMITACIONES**

- a) **Temporal:** La elaboración del Plan de Capacitación, corresponde al año 2014. La implementación del mismo está prevista para el periodo 2015 y queda sujeta a las decisiones que tome la institución.
- b) **Espacial:** El plan de capacitación está dirigido al personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego.
- c) **Recursos:** Se requiere de recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos materiales, y recursos humanos expertos en capacitación de personal.

### **1.2 HIPÓTESIS**

Con un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación si es viable elaborar un plan capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar el plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego Periodo Abril-Diciembre 2015.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar instrumentos para detectar las necesidades de capacitación para los diferentes grupos ocupacionales.
- Identificar los diferentes grupos ocupacionales.
- Elaborar el cronograma del Plan de Capacitación dentro del personal administrativo de la Universidad Antenor Orrego.
- Establecer un presupuesto adecuado para la implementación del plan.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO Y**  
**CONCEPTUAL**

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1 Capacitación**

Según Chiavenato (2001) la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Este proceso implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Es importante destacar que el entrenamiento no puede regirse únicamente a la instrucción pragmática de una tarea o función a cumplir.

Por otro lado Davis, K. y W. Werther. (2000) definen la capacitación y desarrollo del recurso humano, como una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc. Es decir le conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas.

#### **2.1.1.1 Propósitos de la capacitación**

Siliceo (2006), nos menciona ocho propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación.

### **2.1.1.2 Tipos de Capacitación**

Son dos los tipos más importantes de capacitación que proporcionan las empresas:

- **General**  
Habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades gerenciales y desarrollo, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión y habilidades tecnológicas y de conocimiento.
- **Específica**  
Habilidades básicas de trabajo, creatividad, educación del cliente, concientización de la diversidad cultural, escritura de recuperación, manejo del cambio, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades para hablar y presentaciones en público, seguridad, ética, creación de equipos, aceptación y otros.

### **2.1.1.3 Métodos de Capacitación**

Robbins (2010) manifiesta que aunque la capacitación de los empleados se puede realizar de manera tradicional, muchas organizaciones se apoyan cada vez más en métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su accesibilidad, costo y capacidad para proporcionar información.

- **Métodos tradicionales de capacitación**

- **En el trabajo:** Los empleados aprenden cómo hacer las tareas simplemente llevándolas a cabo, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
- **Mentoreo y entrenamiento:** Los empleados trabajan con un empleado experimentado (mentor) quien les proporciona información, soporte y aliento; en algunas industrias se les llama aprendices.
- **Ejercicios de experiencia:** Los empleados juegan el papel en simulaciones, o en otros tipos de capacitación cara a cara.
- **Manuales/cuadernos de trabajo:** Los empleados utilizan manuales y cuadernos de trabajo para obtener la información.
- **Conferencias en el salón de clase:** Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitirles información específica.

- **Métodos de capacitación basados en la tecnología**
  - **CD-ROM/DVD/cintas de audio/podcasts:** Los empleados escuchan o ven medios seleccionados para transmitir información o demostrar ciertas técnicas.
  - **Videoconferencias/teleconferencias/TV vía satelital:** Los empleados atienden o participan mientras se transmite la información o se demuestran ciertas técnicas.
  - **Aprendizaje en línea:** Capacitación basada en Internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia o en otros módulos interactivos.

### 2.1.2 Plan de Capacitación

Según Amaya (2003) un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano o material disponible y a las disponibilidades de la empresa.

La capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal y que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño.

### **2.1.2.1 Etapas del proceso de capacitación**

Para completar lo expuesto, citamos a Gonzales (2007) quien menciona que las etapas para el proceso de capacitación son las siguientes:

#### **a) Análisis de las necesidades**

- Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- Evaluar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias así como a sus actitudes y motivaciones personales.
- Establecer los objetivos de un programa formal de capacitación.

#### **b) Diseño de la instrucción**

- Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos ejercicios y actividades de la instrucción.
- Organizarlos en un programa.

- Asegurarse de que todos los materiales como guías del instructor y cuadernos del trabajo de los participantes se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizajes que se establecieron.
- Elaborar un programa formal de capacitación.

### **c) Validación**

- Presentar y validar previamente la capacitación.
- Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

### **d) Aplicación**

- Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además del contenido mismo de la capacitación.

### **e) Evaluación y seguimiento**

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.
- Aprendizaje, usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores para medir lo que se aprendió en el proceso.

- Comportamiento, una vez terminada la capacitación anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas que se entrenan.
- Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

### **2.1.2.2 Determinación de las necesidades de capacitación**

Según Pinto (1997), la Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de capacitación laboral. Nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre “el deber ser” o situación esperada y «el ser» o situación real. Ello nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.

Los medios a utilizar para determinar las necesidades de capacitación:

## **Medios para la determinación de necesidades de capacitación**

Adicionalmente, Reza (2006), indica que los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

### **a. Evaluación de desempeño**

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

### **b. Observación**

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

### **c. Cuestionarios**

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

#### **d. Entrevistas con supervisores y gerentes**

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

#### **2.1.2.3 Objetivos para la capacitación**

Davis, K. y W. Werther. (2000), citan los siguientes objetivos para la capacitación:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa.
- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

#### **2.1.2.4 Programa de la capacitación**

Dessler (2001), define los programas de capacitación como un instrumento de planificación que permite al instructor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempos y recursos implicados en el desarrollo del curso, además comunica la propuesta programática tanto a las personas involucradas en el curso como a los instructores, administradores y evaluadores de la capacitación. Para elaborar estos programas se debe tomar como punto de partida la planeación anual de la empresa, en la que usualmente aparecen los siguientes datos:

- Datos de identificación (nombre del responsable, jefe de área, instructor, departamento, entre otros)
- Objetivos generales
- Horas, temas y subtemas
- Rangos porcentuales asignados al rubro de evaluaciones parciales y finales.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus

hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas.

También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

#### **2.1.2.5 Beneficios de la capacitación**

El proceso de capacitación tiene los siguientes beneficios:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas entre los trabajadores.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa reflejada en los estados financieros.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

#### **2.1.3. Desempeño laboral**

El desempeño laboral, según Chiavenato (2009), es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

Además expone que el desempeño de los trabajadores se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

- **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
- **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

### **2.1.3.1 Evaluación del desempeño**

Pinto (2000), define la Evaluación del Desempeño como la forma de medir los resultados para la mejora del desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa. El objetivo es entonces, que los empleados

respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de Recursos Humanos la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida.

Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para: aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos.

Permite además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

### **2.1.3.2 Ventajas de la evaluación del desempeño**

- Mejora el desempeño, mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada empleado.
- Políticas de compensación, las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir qué tasas de aumento.
- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

- Planificación y desarrollo de la carrera profesional, la realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Identificación de errores en el desempeño del puesto, desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

**2.2.1 Capacitación.-** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. (Idalberto Chiavenato, 2007).

**2.2.2 Plan de Capacitación.-** Es en esencia un plan organizado para poner en marcha el proceso de aprendizaje del empleado (Dessler, 2001).

**2.2.3 Proceso de capacitación.** La capacitación es el proceso de enseñanza–aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales las habilidades que necesitan para ejecutar las labores en forma adecuada (Dessler, 2001).

**2.2.4 Desempeño laboral.-** Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (Urbina, 1998).



**CAPÍTULO III**  
**MATERIAL Y**  
**PROCEDIMIENTOS**

### **3.1 MATERIAL**

#### **3.1.1 Unidad de análisis**

Cada uno de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego.

#### **3.1.2 Población**

Para el presente trabajo de investigación la población motivo de estudio está constituido por 441 trabajadores administrativos según la planilla del semestre 2014-20 de la oficina de Recursos Humanos de la Universidad Privada Antenor Orrego.

#### **3.1.3 Marco de muestreo**

Base de datos: Planilla de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Privada Antenor Orrego semestre 2014-20.

#### **3.1.4 Muestra**

Utilizamos un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple cuya fórmula para poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1)E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Muestra

N = Población

Z = 1.96

E = Error permisible

p = Probabilidad de ocurrencia

q = (1- p)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.70)(0.30)(441)}{441-1 + (1.96)^2(0.7)(0.3)}$$

n = 186 trabajadores administrativos

La muestra representativa y adecuada estuvo conformada por 186 trabajadores administrativos.

### 3.1.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos

#### Entrevista

Se empleó la técnica de la entrevista cuyo instrumento es la guía de entrevista para de esta manera tener conocimiento sobre la perspectiva con relación al plan de capacitación que se va a elaborar en la Universidad Privada Antenor Orrego.

## **Encuesta**

Se aplicó una encuesta al personal administrativo con el fin de conocer las necesidades de capacitación que se requiere implementar, para que el personal desarrolle un trabajo eficaz y eficiente.

Para la técnica de la encuesta se construyó como instrumento un cuestionario.

Así mismo se realizó la recopilación de datos específicos de libros e internet con la finalidad de obtener la información necesaria para la investigación.

## **3.2 PROCEDIMIENTO**

### **3.2.1 Diseño de contrastación**

El diseño de contrastación que utilizamos es el de una sola casilla o grupo único cuya representación gráfica es la siguiente:

$$Y = F ( X )$$

Dónde:

**Y:** representa al plan de capacitación

**X:** representa el diagnóstico de necesidades de capacitación

**F ( X ):** significa que el plan de capacitación está en función al diagnóstico de necesidades de capacitación

### 3.2.2 Variables y Operacionalización de variables

#### Variable Independiente

- Plan de Capacitación

#### Variable Dependiente

- Desempeño

**Tabla N° 01: Operacionalización de las variables**

<b>Variabes</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones o Indicadores</b>	<b>Escala de Medición</b>	<b>Instrumentos de Recolección de datos</b>
V.I. Plan de Capacitación	Plan de capacitación: Es una propuesta realizada en base a las necesidades detectadas en la empresa que será motivo de aplicación. Como es sabido en la empresa siempre se presentan problemas y carencias, que mediante la capacitación se pretenden afrontar de la mejor manera. En él se presentan temas y estrategias a seguir para proceder a instruir a los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Habilidad</li> <li>• Predisposición</li> <li>• Temas</li> <li>• Aplicación</li> </ul>	Ordinal	Guía de Entrevista
			Ordinal	Encuesta

V.D. Desempeño	Desempeño: Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatamiento de órdenes</li> <li>• Comportamiento</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Conocimiento</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Servicio</li> <li>• Producción</li> </ul>		
-------------------	--	---	--	--

**Elaboración:** Equipo de investigación

### 3.2.3 Procesamiento y Análisis de datos

Después de aplicar la encuesta a la población de estudio y recopilada la información pertinente, se procedió a la tabulación y codificación de los datos.

El procedimiento se inició agrupando, ordenando y tabulando de forma manual la información obtenida, finalmente los resultados se ilustraron en cuadros, en los que constan todos los datos recogidos, los cuales se utilizaron para detectar las necesidades de capacitación, lo que permitió la elaboración del plan de capacitación para el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Los cuadros en los que consta la información permitieron visualizar con mayor precisión los datos, y sirvieron para analizar la cantidad de empleados que necesitan ser capacitados en los diferentes proyectos.

Se aprecian los resultados de la encuesta, por medios de cuadros representativos, proporcionando el análisis e interpretación de la información alcanzada, que sirvió de base para la elaboración del plan de capacitación para el personal del área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego.

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y**  
**DISCUSIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

**4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación presentamos los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores administrativos así como la entrevista dirigida a los jefes de área representó una herramienta muy importante porque a través de ella se pudo tener acceso a información necesaria para la evaluación de resultados.

#### **4.1.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE ÁREA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO COMO PARTE DEL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Se consideró realizar la entrevista a 5 jefes de distintas áreas de la Universidad Privada Antonor Orrego con la finalidad de conocer qué perspectiva tenían con relación al plan de capacitación.

De los resultados de la entrevistas y de la observación directa se determinó que los jefes si consideran importante que los trabajadores reciban capacitación dirigida para el desempeño de sus funciones en primera instancia, debido a que ellos requieren una mayor especialización en las tareas de rutina que en competencias generales ya que no percibieron una mayor productividad de los empleados como resultado de las ultimas capacitaciones en competencias generales, sin embargo la mayoría no estaría dispuesto a rotar su personal como un mecanismo de capacitación expresando como motivo que el personal de reemplazo muchas veces no está capacitado dificultando así el desarrollo de las tareas de su área.

Además ellos expresaron una participación activa en coordinación con el área de Recursos Humanos para la ejecución de la capacitación de su personal y la mayoría sugirió que las capacitaciones fueran llevadas a cabo fuera del horario de trabajo; al preguntárseles si es necesario que reciban capacitación para las tareas de supervisión y dirección de personal todos estuvieron de acuerdo en que sí.

Así mismo al preguntársele si consideran adecuado el presupuesto que se le asigna para llevar a cabo las capacitaciones la mayoría se mostró de acuerdo.

#### 4.1.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS ANTES DE REALIZAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

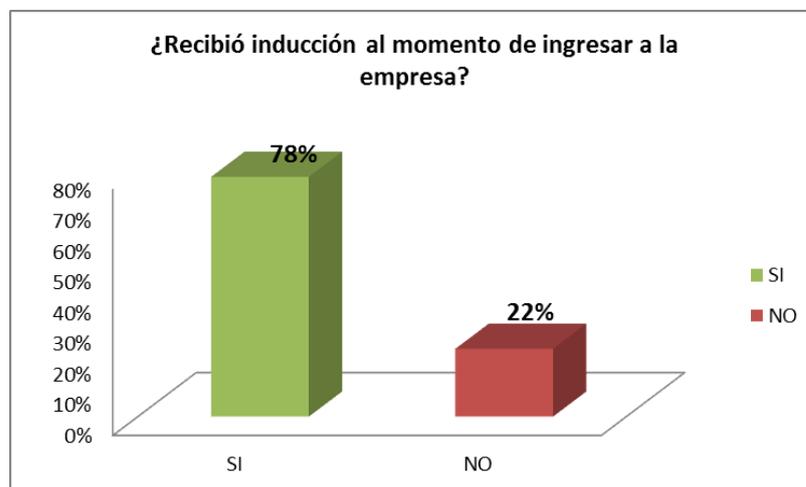
CUADRO N° 1

¿Recibió inducción al momento de ingresar a la empresa?

ítem	%
SÍ	78
NO	22
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

Gráfico N° 01



Fuente: Cuadro N° 1  
Elaborado: Por las investigadoras

En el gráfico N° 01 se aprecia que el 78 % de los encuestados fue socializado al iniciar sus actividades mientras que el 22% de encuestados no recibió inducción al momento de ingresar a la empresa.

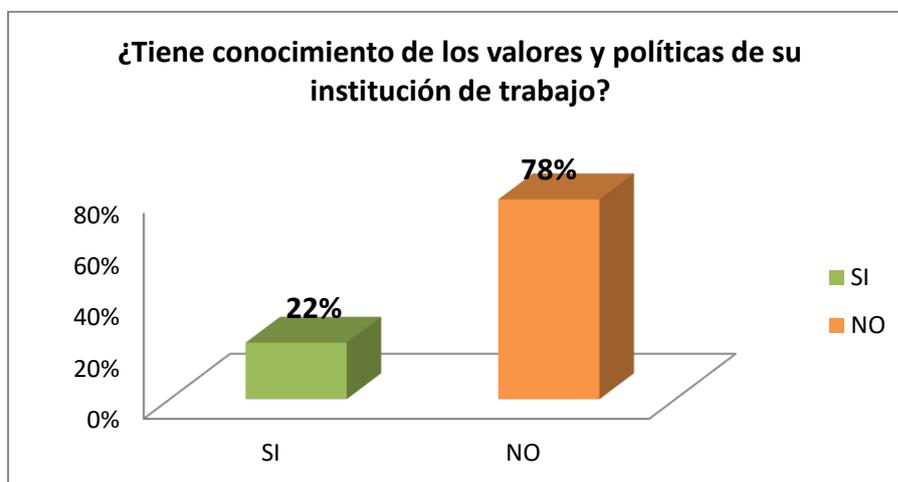
## CUADRO N° 2

¿Tiene conocimiento de los valores y políticas de su institución de trabajo?

ítem	%
SÍ	22
NO	78
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

## Gráfico N° 02



Fuente: Cuadro N° 2  
Elaborado: Por las investigadoras

Si bien es cierto los valores de la universidad están declarados y publicados, el gráfico N° 02 nos muestra que un 78% de los encuestados no conoce los valores y políticas de la universidad mientras que sólo un 22% de los encuestados respondió que sí los conoce.

## CUADRO N° 3

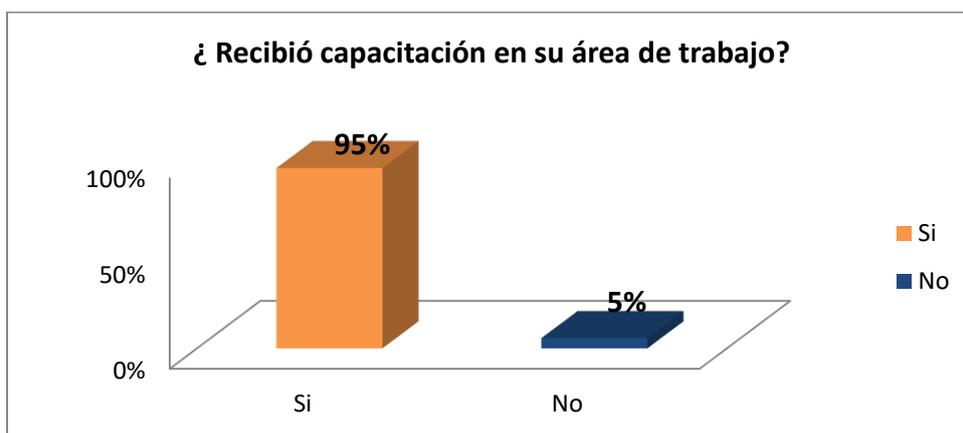
¿Recibió capacitación en su área de trabajo?

Ítem	%
SÍ	95
NO	5

<b>TOTAL</b>	100
--------------	-----

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 03**



Fuente: Cuadro 3  
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N° 03 nos muestra que el 95% de los encuestados señala que ha sido capacitado para ocupar su puesto de trabajo mientras que un 5% indica no haber sido capacitado.

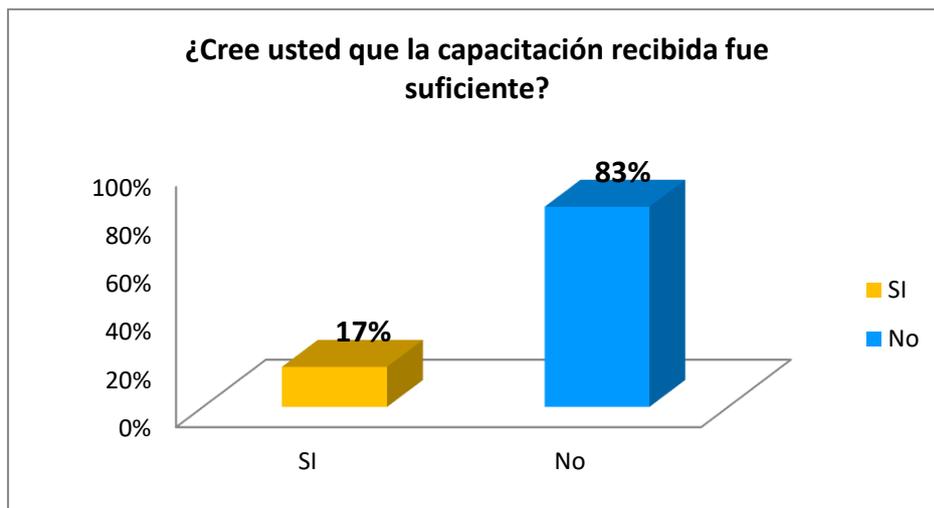
**CUADRO N° 4**

¿Cree usted que la capacitación recibida fue suficiente?

ítem	%
<b>SÍ</b>	17
<b>NO</b>	83
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 04**



Fuente: Cuadro N°4  
 Elaborado: Por las investigadoras

En el gráfico N° 04 se aprecia que sólo el 17 % de los encuestados cree que la capacitación recibida fue suficiente para un buen desempeño de su trabajo mientras que el 83 % restante considera que la capacitación recibida fue insuficiente.

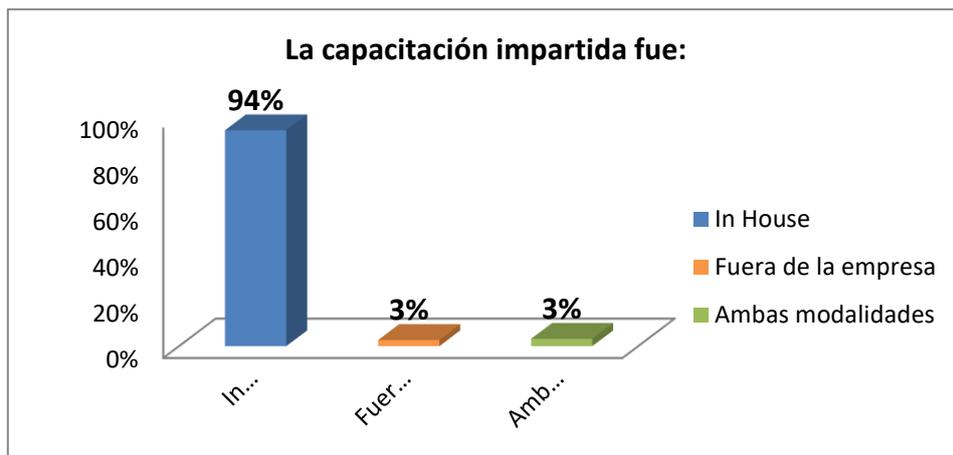
#### CUADRO N° 5

La capacitación impartida fue

ítem	%
<b>In house</b>	94
<b>Fuera de la empresa</b>	3
<b>Ambas modalidades</b>	3
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
 Elaborado: Por las investigadoras

#### Gráfico N° 05



Fuente: Cuadro Nº 5  
Elaborado: Por las investigadoras

El gráfico Nº 05 nos muestra que el 95% de los encuestados manifestó haber sido capacitado en la modalidad in house, mientras que un 3% recibió capacitación fuera de la empresa y el otro 3 % ha recibido ambas modalidades de capacitación.

#### CUADRO Nº 6

¿Considera que está apto para desempeñar su trabajo?

ítem	%
<b>SÍ</b>	100
<b>NO</b>	0
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 06**



Fuente: Cuadro N° 6  
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N° 06 nos muestra que el 100 % de los encuestados consideran estar aptos para desempeñar sus funciones en su área de trabajo.

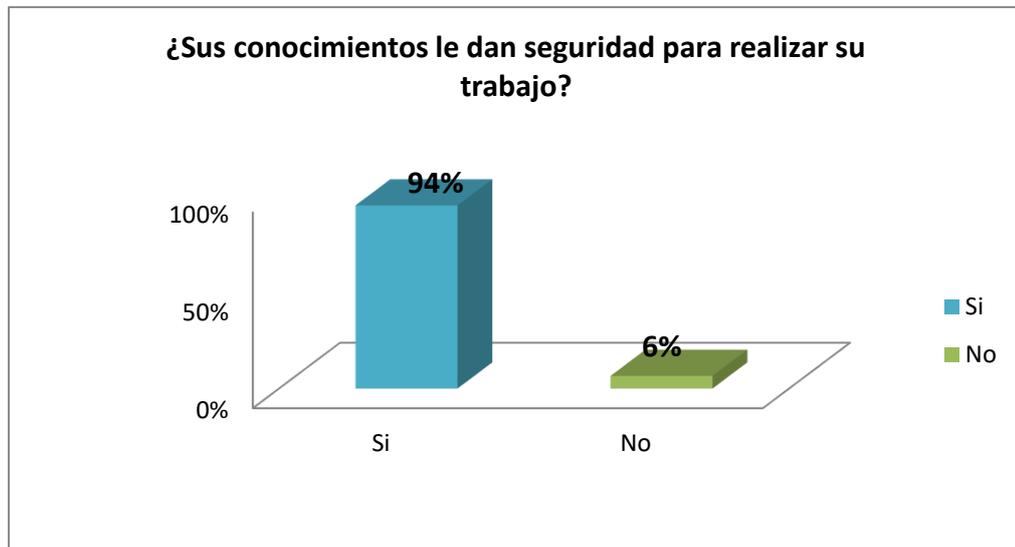
**CUADRO N° 7**

¿Sus conocimientos le dan seguridad para realizar su trabajo?

ítem	%
<b>SÍ</b>	94
<b>NO</b>	6
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 07**



Fuente: Cuadro N° 7  
Elaborado: Por los investigadores

**CUADRO N° 8**

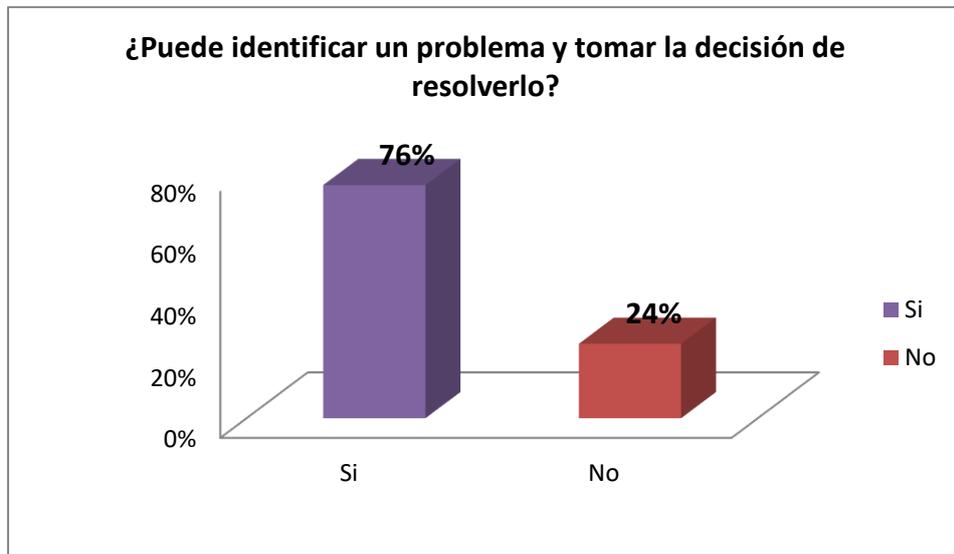
¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

ítem	%
SÍ	76
NO	24
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

En el gráfico N° 07 se aprecia que sólo el 6% de los encuestados considera que sus conocimientos no le dan seguridad para realizar su trabajo, mientras que el 94% indicó que sus conocimientos si le dan seguridad.

**Gráfico N° 08**



Fuente: Cuadro N° 8  
Elaborado: Por las investigadoras

En el gráfico N° 08, se aprecia que el 76% de los encuestados indicó que es capaz de identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo mientras que el 24% de los encuestados no se siente en la capacidad de hacerlo.

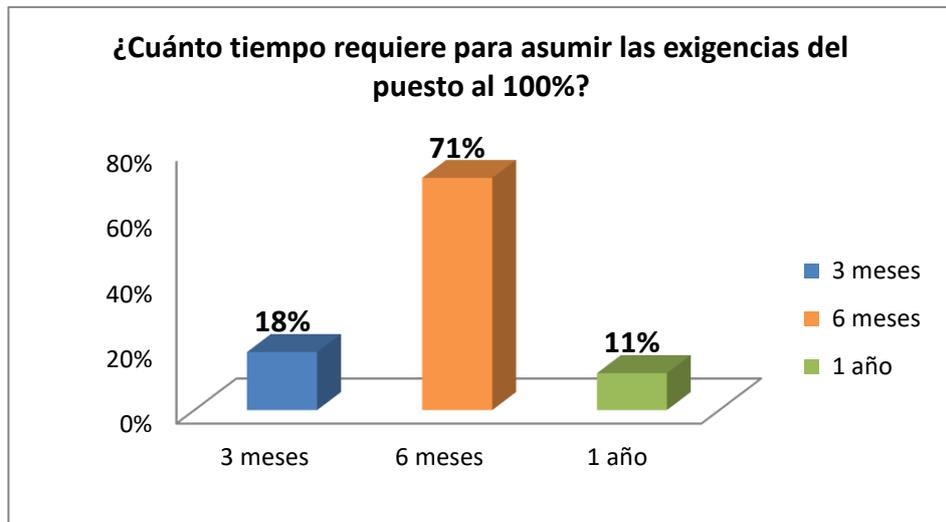
**CUADRO N° 9**

¿Cuánto tiempo requiere para asumir las exigencias del puesto al 100%?

ítem	%
3 meses	18
6 meses	71
1 año	11
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 09**



Fuente: Cuadro N° 9  
Elaborado: Por las investigadoras

En el gráfico N° 09, se aprecia que el 71% de los encuestados manifestó que requiere seis meses para asumir las exigencias del puesto en un 100%, mientras que un 18 % indicó que requiere de tres meses y el 11% restante señaló que requiere de un año.

**CUADRO N° 10**

¿Está preparado para asumir mayores responsabilidades?

ítem	%
<b>SÍ</b>	92
<b>NO</b>	8
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 10**



Fuente: Cuadro N° 10  
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N° 10, se observa que solo un 8% de los encuestados indicó no encontrarse preparado para asumir mayores responsabilidades mientras que un 92% de encuestados indicó que sí se encuentra preparado para asumir mayores responsabilidades.

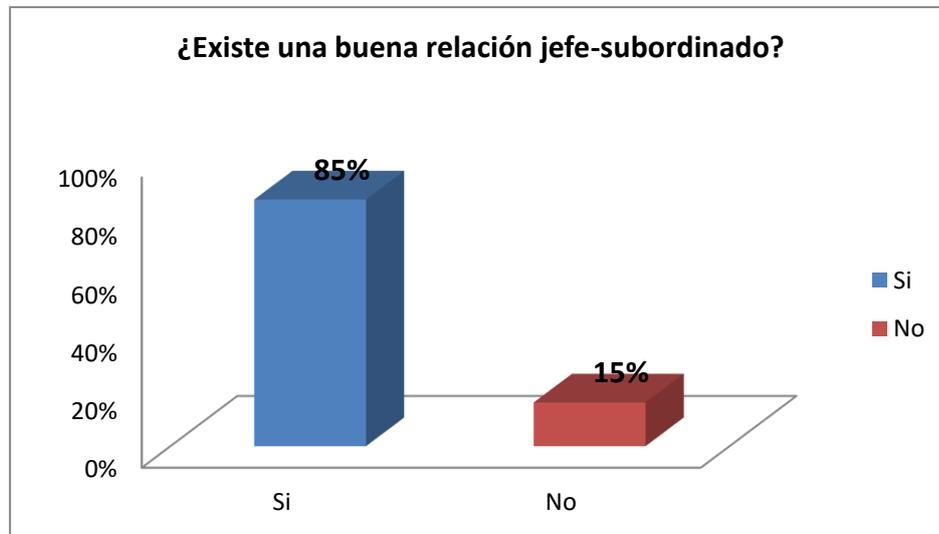
**CUADRO N° 11**

**¿Existe una buena relación jefe-subordinado?**

ítem	%
<b>SÍ</b>	85
<b>NO</b>	15
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 11**



Fuente: Cuadro N° 11  
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N° 11, se aprecia que el 85% de los encuestados indicó tener una buena relación jefe-subordinado, mientras que solo el 15% de los encuestados indicó que no existe una buena relación.

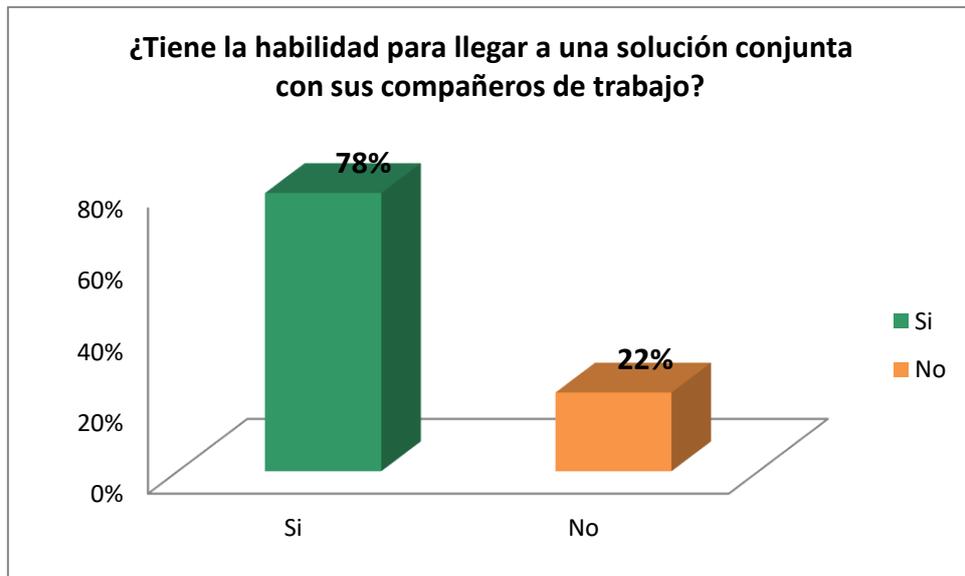
**CUADRO N° 12**

¿Tiene la habilidad para llegar a una solución conjunta con sus compañeros de trabajo?

ítem	%
<b>SÍ</b>	78
<b>NO</b>	22
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 12**



Fuente: Cuadro N° 12  
Elaborado: Por los investigadores

En el gráfico N° 12 se aprecia que el 78 % de los encuestados señaló que tiene la habilidad para llegar una solución conjunta con sus compañeros de trabajo mientras que un 22 % indicó que no cuenta con esta habilidad.

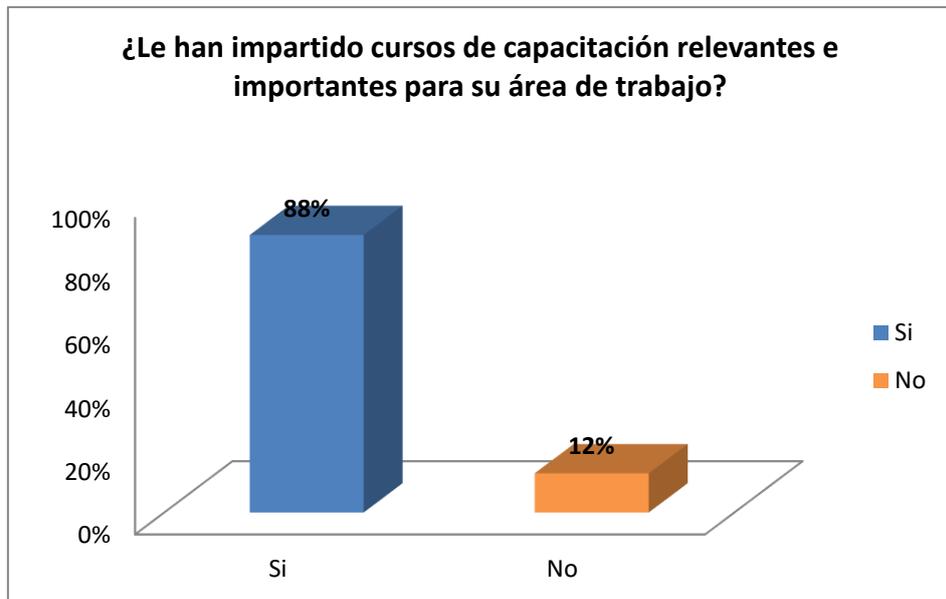
**CUADRO N° 13**

**¿Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo?**

ítem	%
<b>SÍ</b>	88
<b>NO</b>	12
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 13**



Fuente: Cuadro N° 13  
Elaborado: Por los investigadores

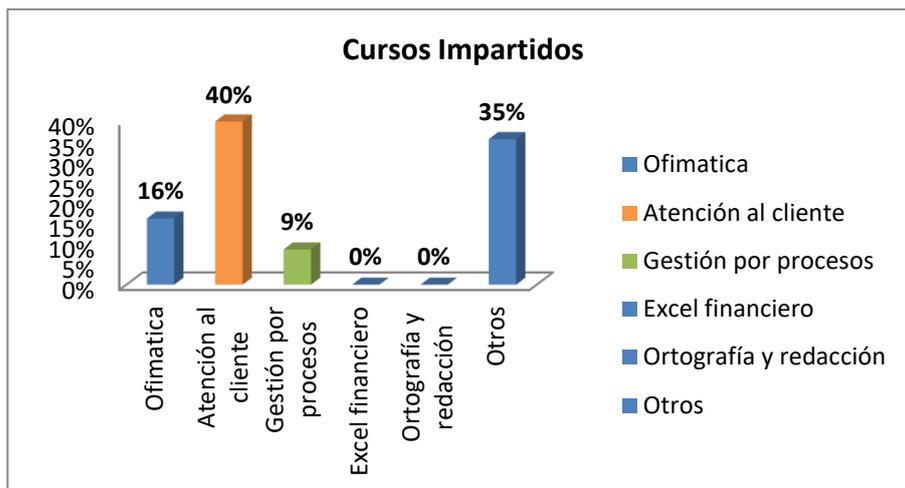
En el gráfico N° 13, se aprecia que el 88% de los encuestados indicó que recibió cursos de capacitación relevantes para su área de trabajo mientras que el 12% indicó que los cursos recibidos no tuvieron relevancia para el área de trabajo en la que se encuentran.

**CUADRO N° 14**  
Cursos impartidos

Ítem	%
Ofimática	16
Atención al cliente	40
Gestión por procesos	9
Excel financiero	0
Ortografía y redacción	0
otros	35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 14**



Fuente: Cuadro N° 14  
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N° 14 nos muestra que cuando se les preguntó a los encuestados qué cursos habían recibido el 40% indicó que recibió cursos de servicio al cliente, el 16% recibió cursos de ofimática, el 9 % recibió cursos de gestión por procesos mientras que un 35 % de los encuestados señaló haber recibido otros cursos.

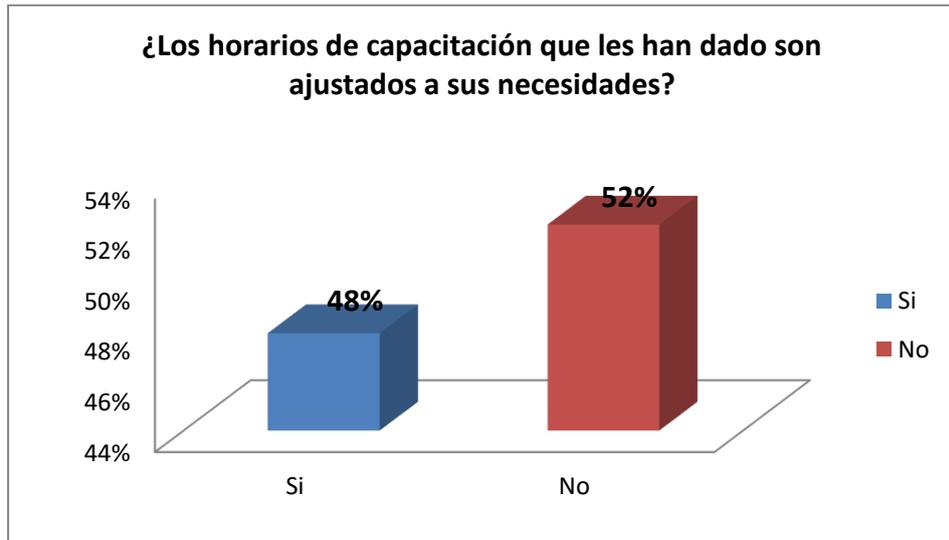
#### CUADRO N° 15

¿Los Horarios de capacitación que les han dado son ajustados a sus necesidades?

ítem	%
SÍ	48
NO	52
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

#### Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos - UPAO  
 Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N° 15, nos muestra que el 52% de los encuestados indicó que los horarios de capacitación recibidos no se adecúan a sus necesidades mientras que un 48% indicó que sí.

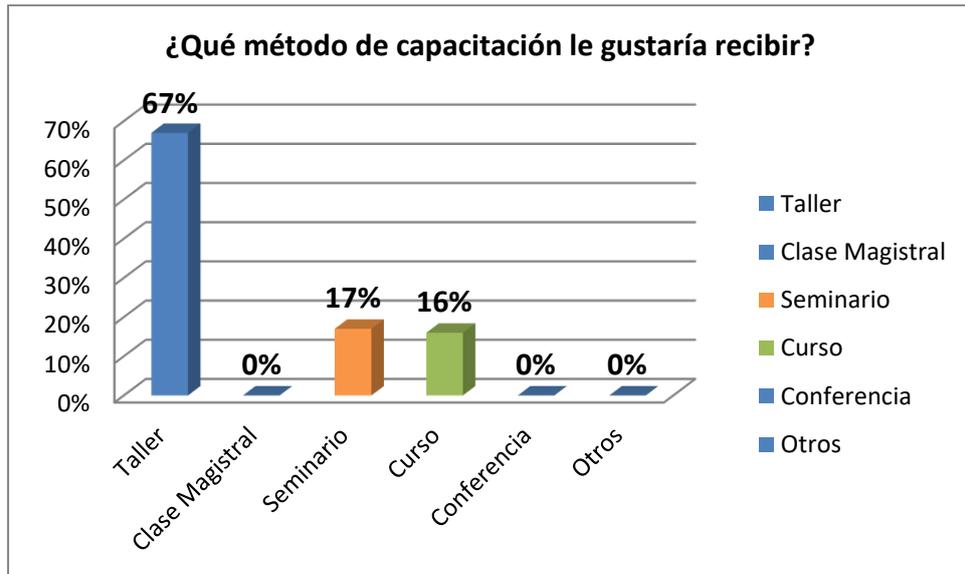
CUADRO N° 16

¿Qué método de capacitación le gustaría recibir?

ítem	%
Taller	67
Clase magistral	0
Seminario	17
Curso	16
Conferencia	0
Otros	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
 Elaborado: Por las investigadoras

Gráfico N° 16



Fuente: Cuadro N° 16  
Elaborado: Por los investigadores

Cuando se les preguntó a los encuestados qué métodos de capacitación les gustaría recibir, el 67% indicó que le gustaría capacitarse mediante talleres mientras que un 17% mediante seminarios y un 16% mediante cursos, cifras que se pueden apreciar en el gráfico N° 16.

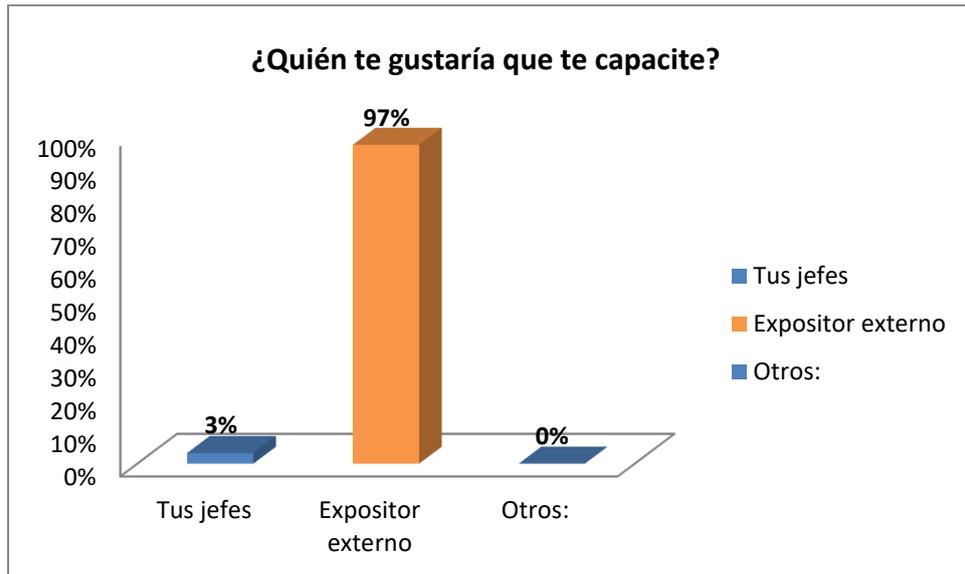
**CUADRO N° 17**

¿Cree usted que la capacitación?

Ítem	%
Tus jefes	3
Expositor externo	97
otros	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
Elaborado: Por las investigadoras

**Gráfico N° 17**



Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos - UPAO  
 Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N° 17, nos muestra que el 97% de los encuestados expresó que les gustaría ser capacitados por un expositor externo mientras que solo un 3% indicó que le gustaría ser capacitado por sus jefes.

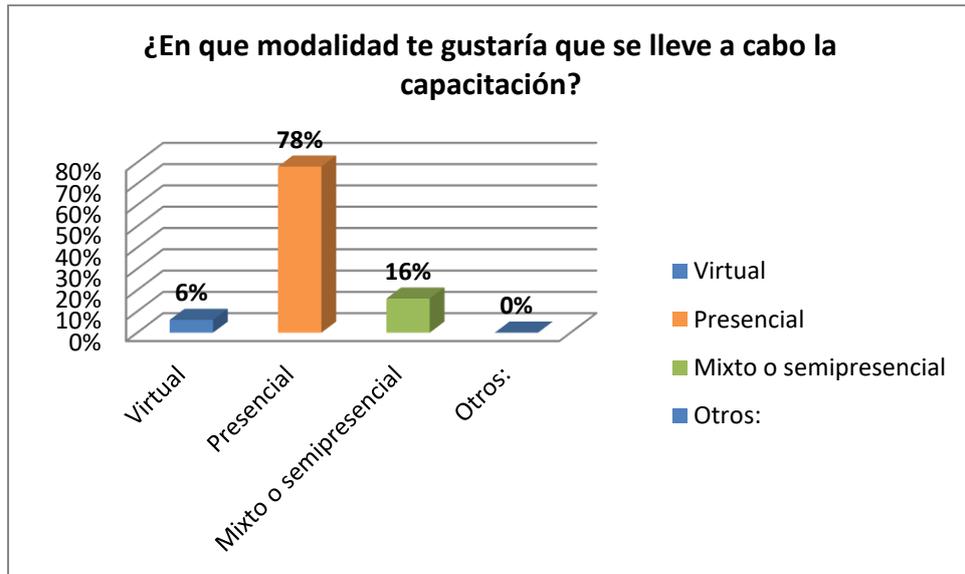
CUADRO N° 18

¿En qué modalidad te gustaría que se lleve a cabo la capacitación?

ítem	%
<b>SÍ</b>	17
<b>NO</b>	83
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Encuesta a los trabajadores administrativos  
 Elaborado: Por las investigadoras

Gráfico N° 18



Fuente: Cuadro N° 18

Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N° 18 nos muestra que el 78% de los encuestados indicó que les gustaría capacitarse bajo la modalidad presencial, mientras que un 16 % indicó que le gustaría ser capacitado en la modalidad mixto o semi presencial y a un 6% le gustaría capacitarse bajo modalidad virtual.

#### 4.1.3 GRUPOS OCUPACIONALES

Como resultado del análisis de la entrevista e identificación de los trabajadores de la Universidad Privada Antenor Orrego a continuación presentamos los diferentes grupos ocupacionales que forman parte del área administrativa:

**Tabla N° 02:** Grupos Ocupacionales

GRUPO OCUPACIONAL	AREA
<b>Jefe de Oficina</b>	SECRETARIA GENERAL
	ASESORÍA JURÍDICA
	EVALUACIÓN ACADÉMICA Y REGISTRO TÉCNICO
	CONTABILIDAD Y FINANZAS
	RECURSOS HUMANOS
	LOGÍSTICA
	BIENESTAR UNIVERSITARIO
	SISTEMAS E INGENIERIA DE LA INFORMACIÓN
	IMAGEN INSTITUCIONAL
	CENTROS DE PRODUCCIÓN
	PLANIFICACIÓN
	SISTEMA DE BIBLIOTECAS
	PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
	INVESTIGACIÓN
	SERVICIOS GENERALES
RELACIONES EXTERIORES	
<b>Especialista</b>	SECCIÓN DE CONTABILIDAD
	SECCIÓN DE TESORERIA
	SECCION DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES
	ESPECIALISTA EN PLANEAMIENTO PRESUPUESTAL
	ESPECIALISTA EN CONTROL PRESUPUESTAL
	ADMINISTRADOR DE LA CLÍNICA ESTOMATOLÓGICA
	DIRECTOR MÉDICO DEL ICODEM
	SECCION DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y OPINIÓN

	CARRERAS PARA LA GENTE QUE TRABAJA
	BOLSA DE TRABAJO Y EMPRENDIMIENTO
	ADMINISTRADOR DE LA PLANTA DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS
	DIRECTOR DEL CENTRO DE IDIOMAS
	DIRECTOR DEL CANAL 39 UPAO TV Y RADIO UPAO
	ADMINISTRADOR DEL CAMPUS II
	DE CONTROL DE CENTROS DE PRODUCCIÓN
	DE PROYECTOS
	SUPERVISOR DE OBRAS
	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN
	BASE DE DATOS
	REDES Y DATA CENTER
	SISTEMAS E INGENIERIA DE LA INFORMACIÓN
	ESPECIALISTAS ( RECTORADO 2)
	ADMINISTRADOR DEL ICODEM
	SECCIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
	FONDO EDITORIAL
	MUSEO DE HISTORIA NATURAL Y ARTE MODERNO
	ESPECIALISTA EN PROYECTOS (INFRAESTRUCTURA)
	ESPECIALISTA EN PROCESOS DE INVESTIGACIÓN
	ESPECIALISTA EN CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN ACADÉMICA
	ESPECIALISTA EN ACREDITACIÓN Y MEJORA ACADÉMICA
	ESPECIALISTA EN CALIDAD Y ACREDITACIÓN
	ABOGADO SENIOR
	EDITOR DEL FONDO EDITORIAL

Asistente	RECTORADO
	CALIDAD Y ACREDITACIÓN
	SECRETARIA GENERAL
	GERENCIA GENERAL
	CONTABILIDAD
	RECURSOS HUMANOS
	ESCALAFÓN Y CONTROL
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
	LOGÍSTICA
	SECCIÓN DE ADQUISICIONES
	SISTEMAS E INGENIERIA DE LA INFORMACIÓN
	REDES Y DATA CENTER
	ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS INFORMÁTICOS
	PLANIFICACIÓN
	RELACIONES EXTERIORES
	BOLSA DE TRABAJO Y EMPRENDIMIENTO
	CENTROS DE PRODUCCIÓN
	IMAGEN INSTITUCIONAL
	VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
	DE MARKETING
	AUDITOR JUNIOR
	SECRETARIA GENERAL
	RECURSOS HUMANOS
	REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES
	ESCALAFÓN Y CONTROL
	SECCIÓN DE ADQUISICIONES

	SECCIÓN DE ALMACENES
	SECCIÓN DE ATENCIÓN AL SERVICIO
	ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS INFORMÁTICOS
	PLANTA DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS
	IMAGEN INSTITUCIONAL
	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y OPINIÓN
	VICERRECTORADO ACADÉMICO
	EVALUACIÓN ACADÉMICA Y REGISTRO TÉCNICO
	ADMISIÓN
	PROYECCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
	SECRETARIA DEL RECTORADO
	SECRETARIA DE LA GERENCIA GENERAL
	SECRETARIA DE VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
	TECNICO PROFESIONAL DE OFICINA DE INFRAESTRUCTUA
	SECRETARIA DE VICERRECTORADO ACADÉMICO
Técnico	SECRETARIA DE OFICINA
	SECRETARIA DE FACULTAD
	SECRETARIA DE ESCUELA
	VENDEDOR DEL FONDO EDITORIAL
Auxiliar	ASESORÍA JURÍDICA
	SECRETARIA GENERAL
	CONTABILIDAD
	TESORERIA
	CONTROL PATRIMONIAL
	ESCALAFÓN Y CONTROL
	ADQUISICIONES

ALMACENES
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO
SERVICIOS DIVERSOS
BIENESTAR UNIVERSITARIO
ATENCIÓN AL USUARIO
REDES Y DATA CENTER
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS
DE CAJA( CLINICA ESTOMA)
ADMINISTRATIVO( CLINICA ESTOMA)
DE VENTAS
IMAGEN INSTITUCIONAL
PLATAFORMA
AUXILIAR PROMOTOR DEL MUSEO DE ARTE MODERNO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ADMISIÓN
BIBLIOTECA
PERSONAL DE SERVICIOS DE LA OFICINA DE SERVICIOS GENERALES

**Fuente:** Elaborado por los autores

## 4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el afán de profundizar el análisis de los resultados mostrados anteriormente a continuación planteamos algunas ideas que enriquecerán la investigación:

- Con relación al objetivo general de elaborar el plan de capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad

Privada Antenor Orrego, observamos en la entrevista que los jefes si necesitan un plan de capacitación para sus trabajadores para que puedan mejorar su desempeño en las tareas competentes a su área debido a que no han percibido una mayor productividad por parte del personal a su cargo que les permita cumplir con al 100% con las exigencias que requiere el puesto. Lo que nos confirma la teoría de Amaya ( 2003 ) la cual dice que la capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal y que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente

- Con relación al primer objetivo específico que es elaborar instrumentos para detectar las necesidades de capacitación para los diferentes grupos ocupacionales, la encuesta realizada al personal administrativo nos permitió conocer que los trabajadores administrativos, en su mayoría, recibieron capacitación para que puedan desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo, sin embargo no se llegó a verificar si esta era suficiente ya que un porcentaje de trabajadores manifiesta que la preparación recibida fue insuficiente.

Así mismo observamos que aun cuando la universidad ha definido su visión, misión, objetivos corporativos y valores institucionales estos no han sido internalizados por la mayoría de los trabajadores lo que limita el sentido del logro en el desempeño cotidiano puesto que su actuación siempre debe estar alineada a la parte filosófica de visión y valores.

Además conocimos que por la naturaleza de sus actividades la universidad no incorpora gente por grupos o masivamente razón por la cual se ha estado esperando la acumulación de un número adecuado de personas para hacer inducciones grupales esto quiere decir de que muchos de ellos al momento de ingresar no recibieron inducción oportuna

y un grupo minoritario no la recibió nunca, esto repercute en el desempeño de los trabajadores y por ende en su adaptación a la organización.

Además nos dimos cuenta la capacitación fuera de la empresa produce mayor motivación, es decir los trabajadores aspiran escuchar nuevos discursos de gente diversa y no de sus propios compañeros de trabajo, sin embargo durante la entrevista a los jefes de las distintas áreas entendimos por motivos presupuestales y considerando que la universidad cuenta con la infraestructura adecuada, lo más viable es realizar la mayoría de las capacitaciones bajo la modalidad inhouse pero con expositores externos, que puedan compartir nuevos conocimientos y experiencias.

- En cuanto al segundo objetivo específico de establecer los diferentes grupos ocupacionales agrupamos al personal administrativo de acuerdo al área en que se desempeñan la cual se muestra en el cuadro del ítem 4.1.3
  
- Como tercer objetivo específico de elaborar el cronograma del Plan de Capacitación dentro del personal administrativo de la Universidad Antenor Orrego, se diseñó el cronograma para el periodo 2015 el mismo que incluye el detalle de los cursos, las habilidades a desarrollar, modalidad, número de participantes y fecha para cada grupo ocupacional lo cual se va constituir en una importante herramienta para desarrollar de manera ordenada el plan de capacitación
  
- En relación al cuarto objetivo específico de establecer un presupuesto adecuado para la implementación del plan de capacitación de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego, se presupuestó un total de S/.114,482.00 dividido en el costo en los

expositores, materiales y equipo, logística, infraestructura, viáticos e imprevisto.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE UN**  
**PLAN DE CAPACITACIÓN**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO**

# **PLAN DE CAPACITACIÓN**

## **PERIODO 2015**

### **PRESENTACIÓN**

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el año 2015

constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación del personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego.

La capacitación, es un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Asimismo, está orientada a lograr el incremento y mantenimiento de eficiencia del colaborador a su puesto en la organización, así como su progreso a nivel personal.

En tal sentido, es un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto en el que se desenvuelve, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, elevando el rendimiento y satisfacción del colaborador.

El Plan de Capacitación UPAO para el periodo 2015, se dará para los colaboradores de la Sede Central agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores en la encuesta virtual.

El presente plan contiene las diversas actividades de capacitación dirigidas al personal administrativo que labora en La Universidad Privada Antenor Orrego.

## **ÍNDICE**

## PRESENTACIÓN

### 1. OBJETIVOS

### 2. BASE LEGAL

### 3. ALCANCE

### 4. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### 5. ESTRATEGIA

### 6. PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE CAPACITACIONES

### 7. EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

### 8. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### 9. PRESUPUESTO

### 10. CRONOGRAMA

## **1. OBJETIVOS**

### Generales:

- Desarrollar y elevar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores para optimizar el rendimiento en el desempeño de las labores.

- Facilitar y fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional.

Específicos:

- Promover el desarrollo de las habilidades requeridas para cada puesto.
- Reforzar los valores y el desarrollo personal.
- Potenciar las destrezas alineadas a la tecnología disponible.
- Mejorar la comunicación y la motivación de los trabajadores.
- Incorporar conceptos y herramientas para la acreditación y calidad educativa.

## **2. BASE LEGAL**

Base Normativa

- Ley Universitaria N° 30220, Artículo 73, mediante el cual establece que La Universidad promueve y lleva a cabo, cursos de capacitación y de especialización en favor de su personal.
- Directiva de Ejecución Presupuestal, según lo dispuesto en el literal g) del numeral 5.1, que establece que las partidas para capacitación del personal administrativo presupuestadas de manera descentralizada, para su ejecución, se centralizan en la oficina de recursos humanos, dentro del marco del plan anual de capacitación orientado al desarrollo y mejora de las competencias genéricas y específicas del personal; y según el literal a) del numeral 5.16 establece que la participación de los profesores, personal administrativo y alumnos en eventos académicos, no académicos y de investigación así como en capacitaciones y comisiones de servicio, se gestionan ante los responsables de los pliegos presupuestales, de acuerdo al plan de capacitación y a las necesidades institucionales según corresponda; y deben contar con la autorización de la máxima autoridad académica o administrativa (rectorado, VAC, VIN,

gerencia general y dirección general de Piura) a la que pertenecen.

- Decreto Legislativo No. 728 Ley de Fomento del Empleo y su modificatoria Ley N° 26513, cuyo Texto Único Ordenado fue aprobado mediante Decreto Supremo No. 003'97'TR “T.U.O de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral”, y su respectivo Reglamento D.S No. 00L96-TR con sus modificatorias y su Artículo 127“, que establece que el empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, a fin de que ésta pueda mejorar su productividad y sus ingresos.
- Reglamento Interno de Trabajo - UPAO, Artículo 69“, que establece que el personal tiene derecho a recibir capacitación y formación necesaria para el mejor desempeño de sus funciones.
- Reglamento Interno de Seguridad, Medio Ambiente y Salud en el Trabajo, en su Artículo 7“, que establece que las Unidades orgánicas académicas o administrativas de la Universidad, instruirán a sus trabajadores respecto a los riesgos que se encuentren expuestos en las labores que realizan, adoptando las medidas necesarias para evitar accidentes u enfermedades ocupacionales.

### **3. ALCANCE**

La capacitación va dirigida al personal administrativo es sus diferentes grupos ocupacionales, Jefes de Oficinas y de Sección, Personal de mandos intermedios o profesionales y Profesional Técnicos solo del campus Trujillo.

### **4. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Aplicación de cuestionario de detección de necesidades de capacitación.  
Alineamiento a los objetivos corporativos y de recursos humanos.

Opinión de los responsables de las diferentes Jefaturas y de Recursos Humanos.

## **5. ESTRATEGIA**

- Capacitación Interna: Se brindará capacitación con los recursos humanos que pertenecen a la Universidad, para valorar y aprovechar el conocimiento de sus profesionales, siendo estos los que buscan desarrollar las competencias, capacidades y actitudes de los trabajadores y serán programados por la Oficina de Recursos Humanos según la calendarización del evento.
  
- Capacitación Externa: Se brindará capacitación con la participación de personal altamente especializado de manera que se brinden nuevos enfoques, con el intercambio de nuevas experiencias que puedan aportar metodología o formación didáctica y se elaborará para el desarrollo de las competencias, capacidades y actitudes específicas de los trabajadores relacionadas con las necesidades de la unidades orgánicas, las cuales serán identificadas y validadas por la Oficina de Recursos Humanos.
  
- Contar con equipo de capacitadores certificados en temas de su especialidad.

## **6. METODOLOGÍA**

- La metodología a emplear será presencial y de acuerdo al criterio del facilitador, pudiendo utilizarse dinámicas de grupo, estudio de casos, trabajo individual, lluvia de ideas; promoviendo un clima participativo.

- La metodología a emplear en algunos casos podría ser de manera virtual.
- **Se** contará con facilitadores que poseen experiencia y conocimiento acerca de los temas a desarrollar.

## **7. PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCION DE CAPACITACIONES ESPECÍFICAS**

Las capacitaciones específicas serán solicitadas a la Oficina de Recursos Humanos, mediante documento escrito, con un plazo no menor de 15 días a la fecha de la realización del evento que se solicite.

La Oficina de Recursos Humanos realizará la verificación del presupuesto y procederá a la atención con la realización de los compromisos que correspondan, realizando las gestiones respectivas para la realización del evento.

La Oficina de Recursos Humanos comunicará al área solicitante la fecha y hora del evento solicitado.

## **8. EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación se evaluará teniendo en consideración las siguientes modalidades:

Se aplicará un post test en cada curso que se realice, el cual será elaborado por el facilitador. Asimismo se efectuará la evaluación de desempeño mediante la cual se podrá observar si los participantes aplican lo aprendido

en su puesto de trabajo y finalmente la certificación a todos los participantes que aprueben el Programa de Capacitación.

## **9. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Con la información obtenida a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se diseñó el Programa de Capacitación que nos permita lograr los objetivos de capacitación.

Así mismo, las capacitaciones que se puedan otorgar de manera especial fuera de este plan deberán ser revisadas y aprobadas por la Gerencia General y Rectorado, suscribiéndose convenios de capacitación - compromiso de permanencia en el trabajo a fin de que surja la obligatoriedad de permanencia en la institución por un tiempo específico y la retransmisión de los conocimientos adquiridos a los demás trabajadores que lo requieran.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
TRUJILLO 2015**

<b>CURSO</b>	<b>OBJETIVO CORPORATIVO</b>	<b>FECHA</b>	<b>HABILIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>
<b>CAPACITACIÓN INTERNA: Capacitaciones programadas por la Oficina de Recursos Humanos dentro de la organización</b>						
OFIMÁTICA Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO COLABORATIVO PARA LA LABOR ADMINISTRATIVA	Contar con personal directivo y administrativo competente	Marzo y Abril	Ofrecer a los participantes los conocimientos necesarios para trabajar con las herramientas de ofimática y software en línea que permiten el trabajo colaborativo como Google Drive y organizadores en línea.	Presencial	6 Grupos	Personal administrativo
PRIMEROS AUXILIOS	Contar con personal directivo y administrativo competente	Abril	Proporcionar técnicas y procedimientos de asistencia a una situación de emergencia	Presencial	1 Grupo 20 Personas	Personal de Bienestar Universitario
DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	Contar con personal directivo y administrativo competente	Mayo	Directivas, liderazgo, supervisión, comunicación y persuasión, que le permita establecer y mantener relaciones interpersonales y laborales más efectivas y constructivas	Presencial	1 Grupo 30 personas	Jefes que dependen de la Gerencia General
ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Contar con personal directivo y administrativo competente	Mayo	Conducir las relaciones con los clientes externos e internos de manera efectiva.	Presencial	2 Grupos 90 personas	Personal administrativo que atiende usuarios

<b>CURSO</b>	<b>OBJETIVO CORPORATIVO</b>	<b>FECHA</b>	<b>HABILIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>
<b>CAPACITACIÓN INTERNA: Capacitaciones programadas por la Oficina de Recursos Humanos dentro de la organización</b>						
GESTION POR PROCESOS	Contar con personal directivo y administrativo competente	Junio	Gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.	Presencial	1 Grupo 30 personas	Personal Administrativo
CULTURA ORGANIZACIONAL	Consolidar una cultura organizacional enfocada hacia la calidad y práctica de valores.	Agosto	Difundir valores, misión, visión y principales políticas de la universidad.	Presencial	6 Grupos 30 personas	Personal Administrativo
ORTOGRAFÍA Y REDACCION PARA ASISTENTES Y SECRETARIAS	Contar con personal directivo y administrativo competente	Octubre	Lograr la habilidad del manejo de normas de ortografía con las de redacción moderna.	Presencial	2 Grupos 90 personas	Secretarias y Asistentes
ACREDITACIÓN Y CALIDAD INSTITUCIONAL	Contar con personal directivo y administrativo competente	Octubre	Proporcionar herramientas necesarias para el proceso de acreditación	Presencial	1 Grupo	Personal involucrado en el proceso de acreditación.
BANNER FINANZAS Y ACADÉMICO	Contar con personal directivo y administrativo competente	Todo el año	Mejorar la calidad del trabajo mediante el manejo adecuado del sistema Banner.	Presencial	5 Grupos 20 personas	Personal administrativo nuevo ingreso y que necesiten reforzar sus conocimientos.

CURSO	OBJETIVO CORPORATIVO	FECHA	HABILIDADES A DESARROLLAR	MODALIDAD	Nº DE PARTICIPANTES	GRUPO OCUPACIONAL
<b>CAPACITACIÓN EXTERNA: Son las capacitaciones programadas por la Oficina de Recursos Humanos en coordinación con entidades especializadas que se dictan fuera de la organización</b>						
SISTEMA DE PAGO OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	Contar con personal directivo y administrativo competente	Febrero y Agosto	Proporcionar información acerca del sistema de pago de obligaciones tributarias	Presencial	Por coordinar	Oficina de Contabilidad y Finanzas-Sección de Contabilidad
IGV Y RENTA	Contar con personal directivo y administrativo competente	Marzo y Setiembre	Brindar conocimientos sobre los aspectos teóricos prácticos de la fiscalización tributaria, incluyendo la determinación de la obligación tributaria, el marco legal aplicable y procedimientos administrativos.	Presencial	Por coordinar	Oficina de Contabilidad y Finanzas-Sección de Contabilidad
SEMINARIOS DE ACTUALIZACION LABORAL	Contar con personal directivo y administrativo competente	Noviembre	Potenciar los conocimientos de la legislación laboral y su aplicación a la práctica.	Presencial	Por coordinar	Oficina de Recursos Humanos
PLANILLAS ELECTRONICAS (PLAME)	Contar con personal directivo y administrativo competente	Noviembre	Actualización en conocimientos de la planilla electrónica Registro (Registro de Información Laboral) y la PLAME (Planilla Mensual de Pagos)	Presencial	Por coordinar	Oficina de Recursos Humanos-Sección Remuneraciones

## **DETALLE DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

### **Recursos utilizados:**

#### **A. MATERIALES:**

Se les entregara a los participantes el material a utilizar durante el programa de capacitación, el cual consta de:

- 01 Pioner blanco A4, con separadores para cada módulo.
- 01 Lapicero
- 01 Libreta de notas
- Material de trabajo impreso.
- Certificado por módulo.
  
- Certificado General de la Capacitación.

#### **B. EQUIPOS:**

- Proyector multimedia
- Equipos audiovisuales.

## DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Las capacitaciones se llevaran a cabo en las aulas de la Universidad Privada Antenor Orrego.

CURSO	MES	N° HORAS POR GRUPO	GRUPOS	FECHA	CAPACITADOR	METODOLOGÍA
<b>OFIMATICA Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO COLABORATIVO PARA LA LABOR ADMINISTRATIVA</b>	MARZO Y ABRIL	40	6	9 Marzo - 1Marzo 8 Abril – 30 Abril 6 Abril - 28 Abril 6 Abril - 28 Abril 6 Abril - 28 Abril 6 Abril - 28 Abril	Ing.Fredy Infantes Quiroz Ing. Fredy infantes Quiroz Ing. Oscar Tincopa Urbina Ing. Luis Vladimir Urrelo Ing. Henry Mendoza Puerta Ing. Jorge Piminchumo F.	<b>Seminario</b>  <b>Taller</b>
<b>PRIMEROS AUXILIOS</b>	ABRIL	20	1	14 Abril – 24 Abril	Liz Rocio Acuña Madi	<b>Taller</b>
<b>DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES</b>	MAYO	12	1	6 Mayo- 12 Mayo	Mg. Delmer Espinoza Quispe	<b>Seminario</b>
<b>ATENCION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>	MAYO	6	2	13 Mayo – 15 Mayo 18 Mayo- 20 Mayo	Julio Albitres Hernandez	<b>Conferencia</b>
<b>GESTION POR PROCESOS</b>	JUNIO	12	1	8 Junio- 13 Junio	Pedro Meza Zaavedra	<b>Seminario</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	AGOSTO	4	6	10 Agosto -15 Agosto	Lic. Rosa Vidalon Moreno	<b>Conferencia</b>
<b>ORTOGRAFIA Y REDACCION PARA ASISTENTES Y SECRETARIAS</b>	OCTUBRE	16	2	12 Octubre -23 Octubre	Melissa Castillo Castillo	<b>Taller</b>
<b>ACREDITACION Y CALIDAD INSTITUCIONAL</b>	OCTUBRE	Por coordinar	Por coordinar	Por coordinar	Por coordinar	<b>Seminario</b>
<b>BANNER FINANZAS</b>	TODO EL AÑO	40	5	Por Coordinar	Econ. Cecilia Gonzales Diaz	<b>Taller</b>
<b>BANNER ACADÉMICO</b>	TODO EL AÑO	40	5	Por Coordinar	Ing. Freddy Infantes Quiroz	<b>Taller</b>

**DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION EXTERNA**

<b>CURSO</b>	<b>MES</b>	<b>N° HORAS POR GRUPO</b>	<b>GRUPOS</b>	<b>FECHA</b>	<b>CAPACITADOR</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>SEMINARIO DE ACTUALIZACION LABORAL</b>	NOVIEMBRE	20	1	9 Noviembre – 13 Noviembre	Dr. Jaime Cuzquén Ternero CAMARA DE COMERCIO DE LA LIBERTAD	<b>Seminario</b>
<b>PLANILLAS ELECTRONICAS</b>	NOVIEMBRE	10	2	24 Noviembre- 28 Noviembre	Lic Pedro Beltran	<b>Taller</b>
<b>SISTEMA DE PAGO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>	FEBRERO Y AGOSTO	20	2	2 Febrero- 6 Febrero	Mg. Jorge Picón Gonzales (SUNAT) (Dogma Escuela de Negocios	<b>Conferencia</b>
				10 Agosto- 14 Agosto		
<b>IGV Y RENTA</b>	MARZO Y SEPTIEMBRE	20	2	23 Marzo – 27 Marzo	Dr. Mónica Benites Mendoza (CETRUM Catolica	<b>Conferencia</b>
				7 Septiembre - 11 Septiembre		
<b>OTRAS CAPACITACIONES (PARA</b>	TODO EL AÑO	Por coordinar	1	Por coordinar	Por Coordinar	<b>Por coordinar</b>

<b>SER COORDINADAS )DE AREAS CUYO PRESUPUESTO SE CENTRALIZA EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</b>						
---	--	--	--	--	--	--

**CUADRO DE CONTENIDO TEMÁTICO DE CAPACITACIÓN**

**ESTRUCTURA CURRICULAR**

<b>CURSOS</b>	<b>CONTENIDOS TEMÁTICOS</b>	<b>HORAS</b>	<b>INSTITUCION</b>
<b>OFIMÁTICA Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO COLABORATIVO PARA LA LABOR ADMINISTRATIVA</b>	Microsoft Word	<b>40</b>	<b>UPAO</b>
	Microsoft Excel		
	Microsoft Power Point		
	Introducción a las TIC		
<b>PRIMEROS AUXILIOS</b>	Evaluación primaria del paciente	<b>20</b>	<b>UPAO</b>
	Intoxicaciones		
	Activación de los servicios de emergencia		
	RCP		
<b>DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES</b>	Liderazgo: Formación de líderes	<b>12</b>	<b>UPAO</b>
	Negociación Método de Harvard (Ganar-Ganar)		
	Comunicación: Comunicación efectiva, empatía		
	Motivación :motivación intrínseca y la motivación extrínseca		
	Trabajo en equipo: Diferencia entre grupo y equipo, sinergia.		
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>	El servicio y atención al cliente como factor fundamental del éxito organizacional de la UPAO.	<b>6</b>	<b>UPAO</b>
	Elementos claves del servicio de atención al cliente		
	Proceso de atención al cliente		
	Modelo de atención al cliente		
	Tipos de clientes		
<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>	Enfoque Estratégico de la Organización	<b>12</b>	<b>UPAO</b>
	Metodología para la identificación de los procesos		
	Ciclo de mejora continua		
	Fundamentos de la Cultura		
	Elementos		

CURSOS	CONTENIDOS TEMÁTICOS	HORAS	INSTITUCION
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Icebergs Organizacional	<b>4</b>	<b>UPAO</b>
	Como se forma una cultura		
	Tipología cultural		
	Cultura y cambio		
<b>BANNER ACADÉMICO</b>	Accesos al sistema académico	<b>40</b>	<b>UPAO</b>
	Consulta de Horarios		
	Matricula de Alumnos		
	Registro de Notas		
	Accesos a Contenidos Silábicos		
<b>BANNER FINANZAS</b>	Requisición Presupuestos	<b>40</b>	<b>UPAO</b>
	Presupuesto		
	Unidad de Negocio		
	Presupuesto Corporativo-Centralizado		
<b>ORTOGRAFIA Y REDACCION PARA ASISTENTES Y SECRETARIAS</b>	Nociones ortográficas generales	<b>16</b>	<b>UPAO</b>
	Elementos básicos de la gramática		
	La variedad de las palabras		
	La precisión del lenguaje		
	La riqueza del idioma		
	Redacción de cartas		
<b>ACREDITACION Y CALIDAD INSTITUCIONAL</b>	Gestión de la calidad en entidades educativas		
	Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008		
	El enfoque por competencias		
	Autoevaluacion de la gestion educativa		
	Liderazgo para el cambio		
<b>SEMINARIO DE ACTUALIZACION LABORAL</b>	Ámbito de aplicación del derecho del trabajo	<b>20</b>	<b>CAMARA DE COMERCIO</b>
	Beneficios sociales		
	Sistema público y privado de pensiones		

CURSOS	CONTENIDOS TEMÁTICOS	HORAS	INSTITUCION
	Sistema de inspecciones laborales		DE LA LIBERTAD
PLANILLAS ELECTRONICAS	La nueva estructura de la planilla electrónica	10	UPAO
	El T-Registro		
	LA PLAME		
	Revisión de las tablas paramétricas para		
SISTEMA DE PAGO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	Ambito de Aplicación	20	UPAO
	Momento de nacimiento de la obligación y cuantía de la detracción		
	Uso del crédito fiscal		
	Infracciones y sanciones – sistema de gradualidad		
	Uso de la cuenta – ingreso en forma de recaudación		
IGV Y RENTA	Aspectos generales del Impuesto a la Renta y Principales gastos deducibles	20	UPAO
	Relación entre el campo de aplicación y sujeto del Impuesto General a las Ventas.		
	Régimen de Deduciones, Retenciones y Percepciones		
	Principales implicancias en el IGV.		

## PRESUPUESTO DE PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO 2015

TEMA	HORAS	GRUPOS	ALUMNOS POR GRUPO	TOTAL ASISTENTES	FACILITADOR	COSTO/HORA S/.	COSTO TOTAL S/.
<b>CAPACITACION INTERNA</b>							
OFIMÁTICA Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO COLABORATIVO PARA LA LABOR ADMINISTRATIVA	40	6	20	120	Ing. Freddy Infantes Quiroz	40	1,600.00
					Ing. Freddy Infantes Quiroz	40	1,600.00
					Ing. Oscar Tincopa Urbina	40	1,600.00
					Ing. Luis Vladimir Urrelo	40	1,600.00
					Ing. Henry Mendoza Puerta	40	1,600.00
					Ing. Jorge Piminchumo F.	40	1,600.00
PRIMEROS AUXILIOS	20	1	20	20	Liz Rocio Acuña Madi	20	400.00
DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	12	1	30	30	Mg. Delmer Espinoza Quispe	290	3,480.00
ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	6	2	90	45	Julio Albitres Hernandez	120	1,440.00
GESTIÓN POR PROCESOS	12	1	30	30	Pedro Meza Zaavedra	200	2,400.00
CULTURA ORGANIZACIONAL	4	6	30	180	Lic. Rosa Vidalon Moreno	80	1,920.00

TEMA	HORAS	GRUPOS	ALUMNOS POR GRUPO	TOTAL ASISTENTES	FACILITADOR	COSTO/HOR A S/.	COSTO TOTAL S/.
<b>CAPACITACION INTERNA</b>							
ORTOGRAFÍA Y REDACCION PARA ASISTENTES Y SECRETARIAS	16	2	45	90	Melissa Castillo Castillo	32	1,024
ACREDITACION Y CALIDAD INSTITUCIONAL	Por Coordina r	Por Coordinar	Por Coordinar	Por Coordinar	Por Coordinar	Por Coordinar	3,000
BANNER FINANZAS	10	5	20	100	Econ. Cecilia Gonzales Díaz	100	5,000
BANNER ACADEMICO	10	5	20	100	Ing. Freddy Infantes Quiroz	100	5,000
<b>SUBTOTAL</b>						<b>33,264.00</b>	

TEMA	HORAS	GRUPOS	ALUMNOS POR GRUPO	TOTAL ASISTENTES	FACILITADOR	COSTO/HORA S/.	COSTO TOTAL S/.
<b>CAPACITACION EXTERNA</b>							
SEMINARIO DE ACTUALIZACION LABORAL	20	1	20	20	Dr. Jaime Cuzquén Ternerero (CAMARA DE COMERCIO DE LA LIBERTAD)	50	1,000.00
PLANILLAS ELECTRÓNICAS	10	2	10	20	Lic Pedro Beltran	40	800.00
SISTEMA DE PAGO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	20	2	10	20	Mg. Jorge Picón Gonzales (SUNAT) (Dogma Escuela de Negocios)	40	1,600.00
IGV Y RENTA	20	2	10	20	Dr. Mónica Benites Mendoza (CETRUM Católica)	40	1,600.00
OTRAS CAPACITACIONES (PARA SER COORDINADAS) DE ÁREAS CUYO PRESUPUESTO SE CENTRALIZA EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	Por coordinar	Por coordinar	Por coordinar	Por coordinar	POR COORDINAR	Por coordinar	60,000
<b>SUBTOTAL</b>							<b>S/. 65,000</b>

<b>OTROS GASTOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo Total S/.</b>
Materiales para la capacitación	15,850.00
Refrigerio de los asistentes	1,488.00
Viáticos	6,000.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>23,338</b>

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>S/. 131,528.00</b>
--------------------------	-----------------------

## CONCLUSIONES:

- Se ha realizado el diagnóstico de las necesidades de capacitación al personal administrativo de la UPAO y los resultados más resaltantes señalan que a pesar de que el personal administrado de la UPAO se encuentra capacitado, este no es suficiente para su desempeño laboral por lo que se requiere complementar con actividades que incidan en mayor medida su desempeño dentro de su área.
- Se ha establecido como estrategia de capacitación para el personal administrativo la capacitación interna y externa esta última por ser la más motivadora y por la que más se ajusta a la realidad dada la temática a tratar.
- Se ha elaborado el cronograma de actividades de capacitación para el periodo 2015 que han sido distribuidos en reuniones de capacitación en función de las temáticas cada mes/ cada año.
- El presupuesto para el presente plan de capacitación se ha estimado en S/.131,528.00 Nuevos Soles, el mismo que incluye los horarios, materiales y otros recursos utilizados para el programa de capacitación.
- Entre los beneficios esperados del presente plan de capacitación se debe resaltar que va a mejorar de manera positiva las competencias específicas del personal administrativo.
- La capacitación fuera de la empresa permite a los trabajadores desarrollar sus capacidades con mayor motivación y no interfiere con su desempeño diario dentro de su área de trabajo.

## RECOMENDACIONES:

- Elaborar un plan de capacitación orientado a desarrollar las competencias específicas que permita a los trabajadores administrativos desempeñarse de manera eficiente en todas las actividades que le corresponden a su área de trabajo.
- Contar con el asesoramiento de una empresa especializada en capacitación de personal que convoque a profesionales idóneos en el desarrollo de los módulos de capacitación que resulten del diagnóstico de necesidades detectadas y con las instalaciones adecuadas de manera que el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego tenga más expectativas respecto a su desarrollo profesional.
- Certificar a todo el personal administrativo de la Universidad Privada Antenor Orrego que cumpla con el programa de capacitación así mismo considerarla como un mérito dentro de su evaluación.
- Coordinar con los diferentes jefes las fechas probables y horarios en los que se lleve a cabo la capacitación a fin de no interrumpir en horas punta o en fechas de mayor demanda.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## I. Básica

- Amaya, G. (2003). *Plan de Capacitación* (1ª Ed.). México: Patria cultural
- Alfonso Siliceo. (2006). *Capacitación y desarrollo de Personal* (4ª Ed.). México: Limusa
- Chiavenato, I. (2001) *.Administración de Recursos Humanos* (5ª Ed.). Colombia: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (1ª Ed.). Colombia: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (1ª Ed.). México: McGraw – Hill.
- Davis, K. y W. Werther. (2000). *Administración de Recursos Humanos*(5ª Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8ª Ed.). México: Pearson Education.
- Gonzáles, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos*. México: Patria cultural
- Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación*, México: McGraw-Hill
- Pinto Villatoro, R. (1997). *Proceso de Capacitación* (3ª Ed.). México: Diana
- Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones* (1ª.Ed.). México: Panorama Editorial
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2010) *.Administración* (10ª Ed) .México: Pearson Education
- Wherther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ª.Ed.). México: McGraw-Hill
- William, B. y Davis, Heith (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill

## II. Estudios Consultados

- Cerruti Moreno, Claudia Patricia y Santos Edquen, Neyva Elizabeth (2012): Plan de capacitación para mejorar las competencias laborales de los colaboradores de la notaria Cieza Urrelo de la ciudad de Trujillo, de la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Lozano Peralta; Víctor Alexis; Mendoza Otiniano; Royer Anthony (2007): "Diagnostico y Aplicación de un Programa de Capacitación en Gestión para mejorar el grado de Conocimiento de los Funcionarios y Trabajadores Operativos de la Municipalidad Provincial de Trujillo", de la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Méndez de Carballo, Luz Elena y Ordoñez Velásquez Jesús Jeannette (2003): "Propuesta de un plan de calidad para mejorar la atención al cliente en los restaurantes de primera categoría del departamento de la Unión", de la Universidad de Oriente. San Miguel, El Salvador.
- Sánchez Ayala, Alicia Milagros y Martell Ruiz Beбето Gonzalo (2013): "Plan de Capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo-2013", de la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Vera Salazar; Julio Francisco (2000): "Evaluación y Capacitación de Personal de una Empresa", de la Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

### III. Documentos en línea:

- Guadalupe Martínez de Berrío. (2006). Capacitación, la verdadera herramienta que transforma. Recuperado el 11 de Agosto del 2014, de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capacitacion-como-herramienta-de-los-recursos-humanos.htm>
- Franklin E. Ramirez. (2013). Cómo mejorar el rendimiento de los empleados. Recuperado el 4 de Setiembre del 2014, de: <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>.
- Jose Manuel Vecino. (2012). La capacitación como protagonista de la productividad empresarial. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica Recuperado el 4 de Setiembre del 2014, de: <http://www.degerencia.com/articulo/la-capacitacion-como-protagonista-de-la-productividad-empresarial>.

# **ANEXOS**

## ANEXO Nº 01

### CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO

Conteste el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea su respuesta.

1. ¿Recibió inducción al momento de ingresar a la empresa?

Si	No
----	----

2. ¿Tiene conocimiento de las políticas y valores de su institución de trabajo?

Si
----

No
----

3. ¿Recibió la capacitación en su área de trabajo?

Si
----

No
----

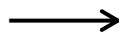
¿Cómo? \_\_\_\_\_

4. ¿Cree usted que la capacitación recibida fue suficiente?

Si	No
----	----

5. ¿La capacitación impartida fue?

¿Cuáles?



<input type="checkbox"/>	In House
<input type="checkbox"/>	Fuera de la empresa
<input type="checkbox"/>	Ambas modalidades

6. ¿Considera que está apto para desempeñar su trabajo?

Si
----

No
----

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Sus conocimientos le dan seguridad para realizar su trabajo?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Cuánto tiempo requiere para asumir las exigencias del puesto en un 100 %?

3 meses

6 meses

1 año

Otros: \_\_\_\_\_

10. ¿Está preparado para asumir mayores responsabilidades?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Existe una buena relación Jefe - Subordinado?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Tiene la habilidad para llegar a una solución conjunta con tus compañeros de trabajo?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿ Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo?

Si

¿Cuáles?



No

Ofimática

Atención al cliente

Gestión por procesos

Excel financiero

Ortografía y redacción

Otros: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué cursos de capacitación ha recibido?

Si

¿Cuáles?



No

Ofimática

Atención al cliente

Gestión por procesos

Excel financiero

Ortografía y redacción

Otros: \_\_\_\_\_

15. ¿Los horarios de capacitación son ajustados a sus necesidades?

Si

No

16. ¿Qué método de capacitación te gustaría recibir?

Taller

Clase Magistral

Seminario

Curso

Conferencia

Otros: \_\_\_\_\_

17. ¿Quién te gustaría que te capacite?

Tus jefes

Expositor externo

Otros: \_\_\_\_\_

18. ¿ En qué modalidad te gustaría que se lleve a cabo la capacitación?

<input type="checkbox"/>	Virtual
<input type="checkbox"/>	Presencial
<input type="checkbox"/>	Mixto o semipresencial
<input type="checkbox"/>	Otros: _____

## ANEXO N° 02

### Investigación

#### **“Propuesta de un Plan de Capacitación para elevar el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada Antenor Orrego del año 2014”**

Muchas gracias de antemano por acceder a esta entrevista. A continuación se le presenta una serie de preguntas que debe responder de acuerdo a su experiencia.

#### **1. Datos Personales**

Nombre: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_

#### **2. Preguntas**

1. ¿Considera importante que su personal reciba capacitación? Enumere en orden de prioridad:
  - a) Capacitación para el puesto ( )
  - b) Capacitación en competencias generales ( )
  - c) Capacitación en desarrollo personal ( )

¿Por qué?

---

---

2. ¿Usted participa en la planificación (fecha y oportunidad) para la ejecución de la capacitación de personal a su cargo?

---

---

3. ¿Por qué considera más importante los cursos por competencias específicas del área en que se desempeñan sus colaboradores?

---

---

4. ¿El presupuesto que se le asigna es el adecuado para llevar a cabo la capacitación del personal a su cargo?

---

5. ¿Estaría dispuesto a colaborar en rotar su personal como un mecanismo de capacitación para lograr que sean multidisciplinarios? De ser negativa la respuesta, por favor indicar por qué.

---

6. ¿Cree que usted necesita recibir capacitación para las tareas de supervisión y dirección de su personal?

---

---

7. ¿Ha podido percibir una mayor productividad en los empleados como resultado de las últimas capacitaciones?

---

8. ¿En qué fechas y horarios podría sugerir que se lleve a cabo la capacitación para su personal?

---