



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Capacitación para el equipo de colaboradores del Área  
Comercial de la Universidad de Piura**

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

**Claudia Gabriela Plasencia Esquivel**

Revisor(es):  
Mgtr. Pilar Esperanza García Tamariz

Piura, noviembre de 2020



Para las personas más especiales en mi vida,

A mi madre, por ser mi empuje constante para lograr mis metas.

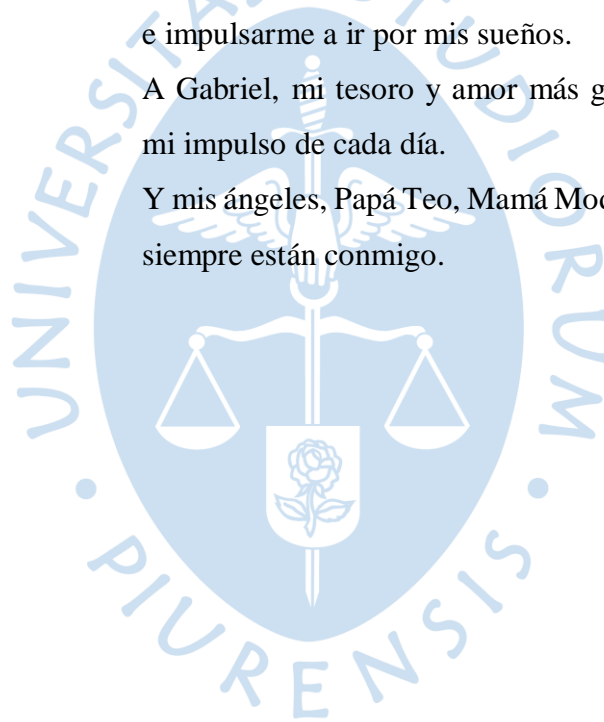
A mi padre, por ser mi más grande ejemplo de éxito.

A mi hermana, por su ternura, consejos y motivación.

A Andrés, mi compañero de vida, por sacar lo mejor de mí e impulsarme a ir por mis sueños.

A Gabriel, mi tesoro y amor más grande, definitivamente mi impulso de cada día.

Y mis ángeles, Papá Teo, Mamá Mode y Tila, porque sé que siempre están conmigo.





## Resumen Analítico-Informativo

**Capacitación para el equipo de colaboradores del Área Comercial de la Universidad de Piura**

**Claudia Gabriela Plasencia Esquivel**

**Revisor (es): Mgtr. Pilar Esperanza García Tamariz**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Piura, 4 de noviembre de 2020**

**Palabras claves:** Capacitación / colaboradores / plan de trabajo / habilidades /funciones

**Introducción:** El presente trabajo demuestra el impacto positivo que genera la capacitación en un equipo de colaboradores pertenecientes a la oficina de promoción de la gerencia comercial de una de las mejores universidades del país.

**Metodología:** La investigación se desarrollo en base a los conocimientos adquiridos por el autor durante su etapa universitaria, específicamente en el curso de Gobierno de Personas. Siendo el tema de capacitación el tema central del informe. Junto a la experiencia laboral el autor pudo desarrollar e implementar mejoras.

**Resultados:** Los resultados se evidenciaron con la buena atención que recibían los asistentes a los eventos promocionados por la gerencia comercial y de marketing. Una buena experiencia, compuesta por: una charla con contenido relevante y una atención de primera durante su estadía por el campus. Ello se logro gracias a las capacitaciones brindadas, así como el desarrollo de sus habilidades blandas.

**Conclusiones:** De lo que se concluye, es que la capacitación genera un aporte positivo al equipo. Ya que no se limita al aprendizaje de funciones, sino que influye en el desarrollo de habilidades blandas que garantizan un clima laboral saludable, una comunicación horizontal y clara, en donde los colaboradores tienen la oportunidad de aportar con distintas mejoras.

**Fecha de elaboración del resumen:** 4 de noviembre de 2020

## Analytical-Informative Summary

**Capacitación para el equipo de colaboradores del Área Comercial de la Universidad de Piura**

**Claudia Gabriela Plasencia Esquivel**

**Revisor (es): Mgtr. Pilar Esperanza García Tamariz**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Piura, 4 de noviembre de 2020**

**Keywords:** Training / collaborators / work plan / skills / functions

**Introduction:** This work demonstrates the positive impact generated by training in a team of collaborators belonging to the office of promotion of commercial management of one of the best universities in the country.

**Methodology:** The research was developed based on the knowledge acquired by the author during his university stage, specifically in the Government of People course. The training theme being the central theme of the report. Along with work experience, the author was able to develop and implement improvements.

**Results:** The results were evidenced by the good attention that those attending the events promoted by the commercial and marketing management received. A good experience made up of: a talk with relevant content and first-class service during your stay on campus. This was achieved thanks to the training provided, as well as the development of their soft skills.

**Conclusions:** From what is concluded, is that the training generates a positive contribution to the team. Since it is not limited to learning functions, but what influences the development of soft skills that guarantee a healthy work environment, horizontal and clear communication, where employees have the opportunity to contribute with different improvements.

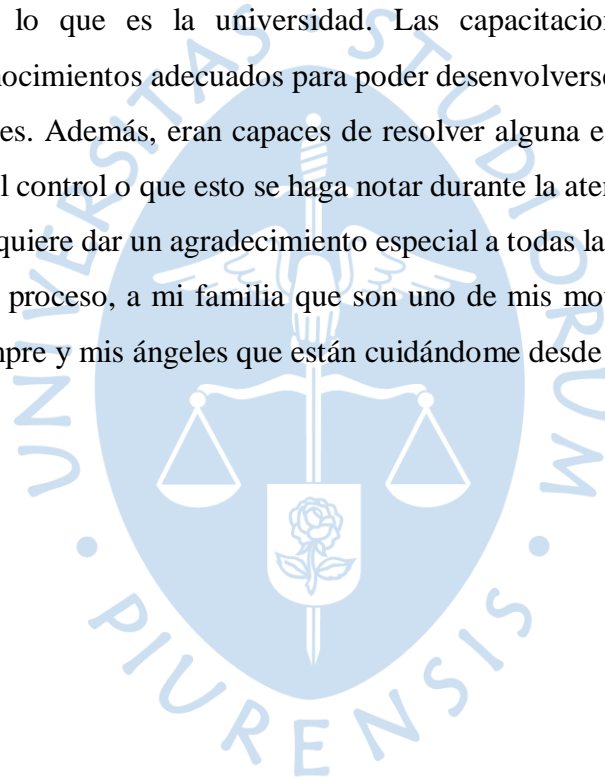
**Summary date:** November 4th, 2020

## **Prefacio**

La experiencia laboral del autor se basa en el área comercial y marketing. Cuando ingresó a la organización, como ejecutiva comercial, le asignaron la gestión del equipo de colaboradores. El autor se encontraba entusiasmado con la idea de liderar un grupo de personas, pero al mismo tiempo desconocía como es que tenía que hacerlo. Por lo cual, investigó y preparó un plan de trabajo y capacitación, que se fue perfeccionando con las experiencias ganadas en el camino.

Para el autor, el soporte que brindan los colaboradores dentro del área tiene un gran impacto, ya que considera que son personas claves en el proceso comercial. Debido a que forman parte del primer contacto que tienen los escolares y/o padres de familia en el campus, siendo el reflejo de lo que es la universidad. Las capacitaciones permitieron formar colaboradores con conocimientos adecuados para poder desenvolverse durante el contacto que tenían con los visitantes. Además, eran capaces de resolver alguna eventualidad que surja de momento, sin perder el control o que esto se haga notar durante la atención.

Finalmente se quiere dar un agradecimiento especial a todas las personas que brindaron su apoyo durante este proceso, a mi familia que son uno de mis motivos más importantes, a Dios por guiarme siempre y mis ángeles que están cuidándome desde el cielo.







## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	3
1. Descripción de la empresa .....	3
1.1. Ubicación .....	3
1.2. Actividad .....	3
1.3. Misión de la empresa .....	4
1.4. Visión de la empresa .....	4
1.5. Organigrama de la gerencia comercial .....	4
2. Descripción general de experiencia profesional .....	5
2.1. Actividad profesional desempeñada .....	5
2.2. Propósito del puesto .....	6
2.3. Producto o proceso que es objeto el informe .....	6
2.4. Resultados concretos logrados .....	7
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	9
1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	9
1.1. ¿Qué es capacitación? .....	9
1.2. La capacitación en los tres niveles de la organización .....	9
1.3. Objetivos de la capacitación .....	10
1.4. Ciclo de la capacitación .....	10
1.5. Contenido de la capacitación .....	11
2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	12

<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias</b> .....	13
1. Aporte .....	13
2. Desarrollo de experiencias .....	13
<b>Conclusiones</b> .....	15
<b>Recomendaciones</b> .....	17
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	19



## Lista de figuras

Figura 1 Organigrama.....	5
Figura 2 Ciclo de capacitación.....	11





## **Introducción**

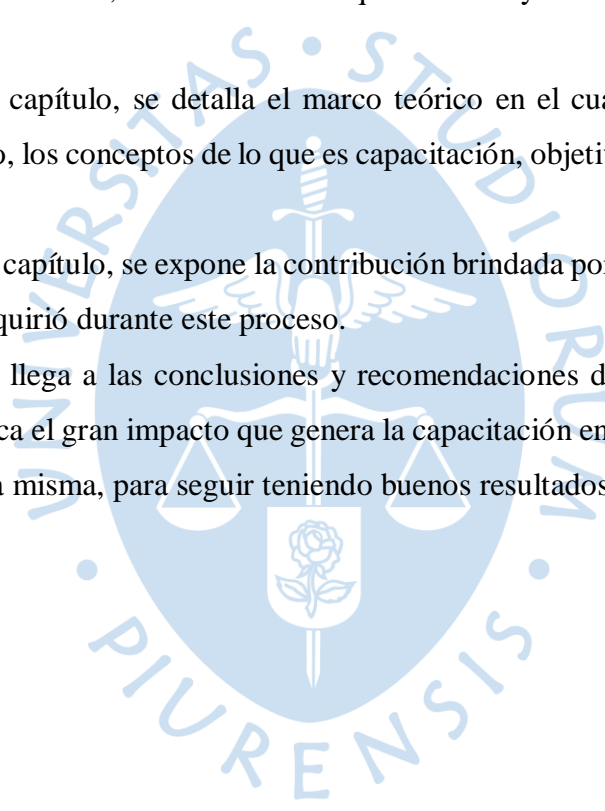
Con el tiempo las personas se han convertido en el activo más importante que tienen las empresas. Ya que un personal motivado e identificado trabajará para alcanzar los objetivos de la organización, asimismo contribuirá con la diferenciación de esta, logrando la satisfacción de los clientes. El presente trabajo dará a conocer el impacto positivo que genera la capacitación, en un equipo de colaboradores universitarios dentro del área comercial de una prestigiosa universidad.

En el primer capítulo, se describe la información general de la empresa. Su breve historia, el rubro al cual pertenece; así como la misión y visión de esta. También se detalla la experiencia laboral del autor, las actividades que realizó y el objetivo del puesto que desempeñó.

En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico en el cual se soporta la presente información. Así como, los conceptos de lo que es capacitación, objetivos e impacto que genera en las empresas.

En el siguiente capítulo, se expone la contribución brindada por parte del autor. Además de la veteranía que adquirió durante este proceso.

Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de parte del autor para la organización. Se recalca el gran impacto que genera la capacitación en el personal y el refuerzo que se debe tener de la misma, para seguir teniendo buenos resultados.





## Capítulo 1

### Aspectos generales

#### 1. Descripción de la empresa

La Universidad de Piura, considerada como “un milagro en el desierto”. Fue fundada un 29 de abril de 1969, teniendo a la fecha más de cincuenta años en el mercado educativo. Su exigencia académica y calidad institucional, le ha permitido ubicarse en el ranking de las mejores universidades a nivel nacional.

Actualmente cuenta con dos campus: En la ciudad de Piura y Lima. Siete facultades: Humanidades, Ingeniería, Ciencias Económicas y Empresariales, Comunicación, Ciencias de la Educación, Derecho y Medicina Humana. Y veinticinco programas académicos. Además de una Escuela de Dirección de Empresas –PAD en la ciudad de Lima (UDEP, 2019).

El 33% de su plana docente cuenta con grado de doctor y el 57% son docentes con dedicación completa (UDEP, s.f.). Asimismo, cada alumno cuenta con un asesor, quien será su guía durante su etapa universitaria.

La Universidad de Piura posibilita el acceso a los estudios a los jóvenes que están comprometidas con el estudio. Por lo que en el 2019 otorgaron 3813 becas entre total, parcial y otras (UDEP, 2019).

**1.1. Ubicación.** La institución educativa se encuentra en Piura, ubicada a mil kilómetros al norte de Lima. Este campus cuenta con 130 hectáreas de bosque seco (UDEP, s.f.).

**1.2. Actividad.** La Universidad de Piura es reconocida por la gran calidad de profesionales, docentes e investigaciones publicadas. Es por ello por lo que el buen desempeño de sus egresados en el mercado laboral es la mejor representación de la formación integral que estos recibieron durante su etapa universitaria.

**1.3. Misión de la empresa.** La Universidad de Piura es reconocida por brindar a sus alumnos una educación de calidad. Impulsar la investigación científica y desarrollar profesionales capaces de transformar la sociedad.

Forma parte de su misión:

- Favorecer la formación integral de sus alumnos.
- Promover y divulgar la investigación científica en todos los campos del saber humano; haciendo de la búsqueda de la verdad, la razón de ser de la actividad intelectual.

- Proporcionar una formación de calidad que armonice la especialización con la visión de conjunto y el buen conocimiento de la realidad circundante.
- Fomentar la sensibilidad social para mantener una permanente atención a los problemas concretos del hombre y de la sociedad, orientando la investigación y el estudio a la solución de dichos problemas (UDEP, s.f.).

**1.4. Visión de la empresa.** La Universidad de Piura se proyecta a ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida.

- Busca que la realización personal de sus miembros responda a las exigencias de la sociedad, a través del trabajo profesional, rigor científico y académico.
- Busca orientar la conducta individual y social de sus miembros; difundiendo el valor de la vida humana, la familia, la búsqueda de la verdad en todos los campos del saber y el espíritu de servicio en beneficio de la comunidad.

Para alcanzar este nivel de calidad, la Universidad buscará siempre vincular a personas de la mayor idoneidad posible en su plana docente, administrativa y de gobierno, ofreciéndoles los medios para su continua formación humana y profesional, buscando su identificación con la misión y objetivos de la Universidad y su compromiso con la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio (UDEP, s.f.).

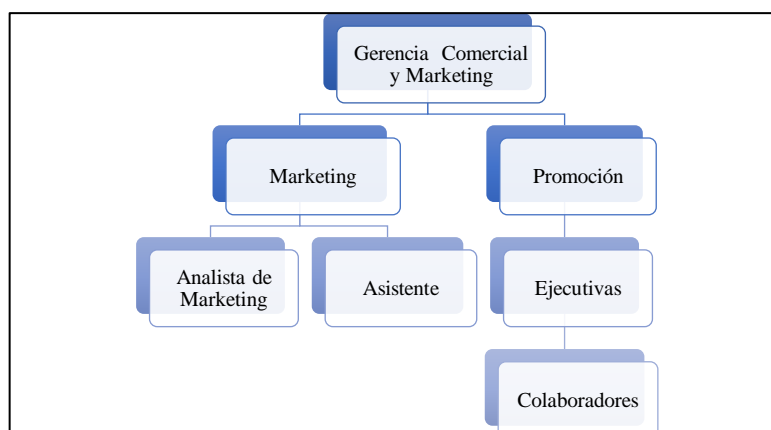
**1.5. Organigrama de la gerencia comercial.** El presente organigrama ha sido creado por el autor, de acuerdo con lo observado durante el tiempo que laboró.

La gerencia en mención tiene a su cargo las áreas de marketing y promoción de la universidad, las cuales trabajan en una sinergia constante para el logro de los objetivos.

El equipo de marketing lo forman el analista y asistente, quienes trabajan directamente con el gerente comercial.

Mientras que el área de promoción lo conforman el jefe de promoción y las cinco ejecutivas, las cuales tienen una gestión comercial que abarca por todo el norte del país. Cabe mencionar que, las ejecutivas se encuentran físicamente en las ciudades de Piura, Chiclayo y Trujillo.





**Figura 1.** Organigrama

Fuente: (Creación del autor, 2020, pág. 5)

## 2. Descripción general de experiencia profesional

El autor tuvo la oportunidad de desempeñarse en las dos áreas de la gerencia comercial y marketing de la Universidad de Piura.

La primera experiencia laboral fue como asistente de marketing. En aquel momento pudo conocer cuales eran los indicadores cruciales y relevantes en la gestión comercial. Colaboró en la elaboración del plan comercial correspondiente a la campaña de admisión 2017, asimismo participó en el desarrollo de eventos promocionales. Esta experiencia le permitió conocer que información relevante brindaba el área de promoción a la gerencia. Para la elaboración y desarrollo de estrategias, diseño de eventos, concursos y demás actividades que tenían como fin captar la atención e interés del postulante.

En el 2018 el autor reingresó a la gerencia mencionada, como ejecutiva comercial del área de promoción. Sus funciones consistían en: visitar a colegios, gestionar su cartera asignada, elaborar informes y además tuvo a su cargo al equipo de apoyo estudiantil.

**2.1. Actividad profesional desempeñada.** El puesto que desempeñó el autor fue ejecutiva comercial, el cual implicó un trabajo de campo y oficina.

Cada visita que el autor realizaba le servía para levantar información y conocer las necesidades de los escolares. Esta información se compartía con el área de marketing y juntos trabajaban en estudios de mercados y propuestas de mejoras comerciales. La sinergia entre áreas permitía un buen desenvolvimiento de la gerencia, así como buenos resultados.

Asimismo, se tenía una relación cercana con las facultades, puesto que se realizaban eventos y talleres con carreras más específicas, con el objetivo de promocionarlas.

**2.2. Propósito del puesto.** La función principal del autor como ejecutivo comercial, era lograr su meta de cartera, es decir, captar un mayor número de postulantes respecto a la campaña anterior. Ello implicaba tener un plan de trabajo anual de todas las actividades a realizar con los colegios que conformaban la cartera.

El autor visitaba de manera constante a sus contactos de cada colegio. Ya que una relación cercana con ellos le permitiría conocer los intereses de los escolares, es decir, que carreras tenían como primera opción, que eventos les generaba más expectativa y que actividades nuevas podrían desarrollarse para potenciar la oferta académica de la universidad. También mantenía un contacto cercano con los padres de familia de los postulantes, con el objetivo de poder guiarlos en su proceso de admisión.

**2.3. Producto o proceso que es objeto el informe.** La realización de diversos eventos promocionales es crucial para el área comercial, ya que es el medio a través del cual los escolares y padres de familia conocen la oferta académica que ofrece la universidad, además de las modalidades de admisión, convenios internacionales, actividades extracurriculares, vida universitaria y más.

Para ello, es necesario contar con un equipo de soporte, puesto que detrás de cada actividad o evento es necesario preparar el material, dar la bienvenida, realizar el recorrido guía por el amplio campus y apoyar durante los eventos. Es un trabajo importante, ya que define muchas veces la impresión que puedan tener los escolares y/o padres de familia cuando visitan el campus. Por lo que cuando el autor tuvo la responsabilidad de encargarse del manejo de este equipo consideró que sería importante capacitar a los colaboradores para su buen desempeño y performance.

Este plan de capacitación se inició definiendo el perfil del colaborador del área comercial. Con ello se iniciaron las entrevistas, el objetivo era formar un equipo de alrededor de cincuenta universitarios. Puesto que los universitarios apoyaban en sus horarios libres, es decir, no tenían un horario definido y fijo. Por eso todas las semanas se determinaba el plan de trabajo, a fin de evitar la acumulación de pendientes, puesto que los eventos se realizaban de manera muy frecuentemente.

Se contaba con diversos tipos de eventos, ya que cada uno de ellos tenía objetivos y público diferente. Tales como: Visitas guiadas, realizadas los primeros meses del año escolar (marzo – abril). Dirigida a escolares de quinto año y tiene como finalidad conocer el campus, y de manera muy amplia la oferta académica que ofrece la universidad. Los Open UDEP, son eventos en

los cuales los escolares de quinto año pasan una tarde dentro del campus y participan activamente de los talleres que ofrecen las facultades. Teniendo la oportunidad de conocer a profundidad la carrera que más les genera interés. Siendo estos, uno de los eventos más importante del año, ya que es una gran oportunidad para que el escolar pueda interactuar dentro del campus, además de poder simular como sería su vida universitaria. También están los Open de padres, como dice su nombre esta dirigido a los padres de familia. Aquí se expone toda la información relacionada al proceso de admisión, oferta académica, pensiones y becas. Se busca brindar información y despejar todas las posibles dudas. Otros eventos más son: el Taller de líderes, Masterclass y demás actividades que se pueden realizar en coordinación con las facultades.

La primera capacitación fue de inducción al área, en ella se explicó cuáles eran los objetivos, funciones y lo que se esperaba de ellos. Además, sirvió para poder conocer a los integrantes del equipo.

Las próximas capacitaciones fueron más específicas, es decir de acuerdo con el tipo de evento se preparaba al equipo, para que este pueda responder ante cualquier eventualidad. Cada vez se notaba un equipo más preparado y comprometido, los escolares se iban satisfechos con la atención que recibían de los colaboradores y los padres de familia se iban con una buena imagen de la universidad.

Cabe mencionar que al finalizar cada evento se realizaban encuestas a los asistentes. Estas estaban sujetas al tipo de evento que se asistía. Por ejemplo, si se había realizado una visita guiada, en la encuesta se evaluaba la exposición de los ponentes en la charla, el desenvolvimiento de su guía en el recorrido y, además se consultaba que se podría mejorar. Esta información era clave para el equipo, ya que permitía mejorar las falencias observadas. En su mayoría de veces se obtenían buenos resultados y los asistentes se iban satisfechos con la atención que se les había brindado.

Como se mantenía una relación cercana con los contactos de los colegios de las carteras. Ellos aportaban con una retroalimentación sobre los eventos asistidos y retrasmítan las apreciaciones de los asistentes, información muy valorable.

El contenido de las encuestas podría variar, pero la forma era la misma. Preguntas cortas que calificaban el evento con valores numéricos y una pregunta que consultaba que se podría mejorar.

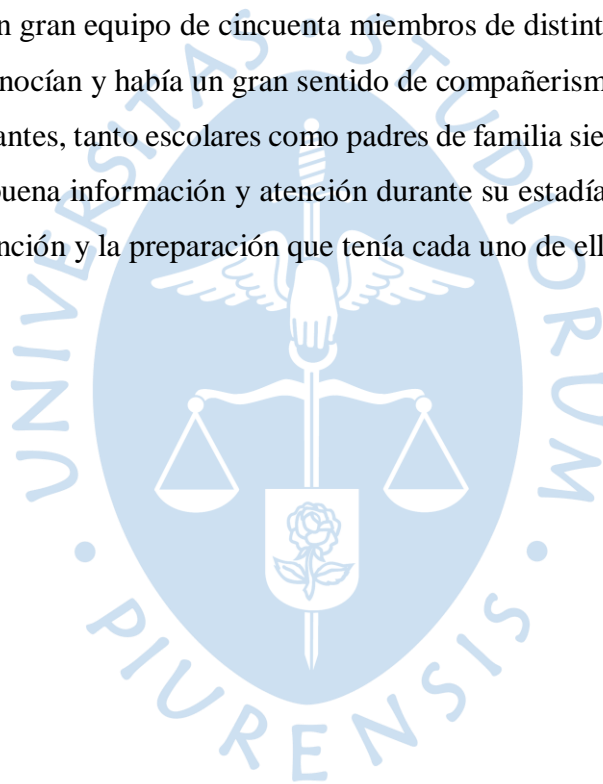
**2.4. Resultados concretos logrados.** La capacitación constante que recibió el equipo de colaboradores permitió que no solo conozcan un poco más de la historia de su alma mater, sino

también todo lo que implica la Universidad de Piura, sus valores, compromiso y objetivos que tiene con los profesionales que esta formando.

En cada capacitación, ellos no solo conocían un poco más de las actividades y funciones que tenían que realizar, sino también iban desarrollando sus habilidades blandas. Aprendiendo sobre el trabajo en equipo, responsabilidad, respeto y compromiso; sobretodo se iban identificando cada vez más con la universidad y entendían el gran papel que jugaban al momento de realizar el primer contacto con los futuros y potenciales universitarios. Logrando entender lo que comunicaban y la forma como lo comunicaban, dando el mensaje correcto y las respuestas adecuadas, teniendo un gran performance en todas las actividades y eventos promocionales, según las encuestas realizadas a los asistentes.

Se logró formar un gran equipo de cincuenta miembros de distintas facultades y ciclos, en donde casi todos se conocían y había un gran sentido de compañerismo.

Por ende, los visitantes, tanto escolares como padres de familia siempre recibieron de mano de los colaboradores buena información y atención durante su estadía en el campus. Lograron percibir una buena atención y la preparación que tenía cada uno de ellos.



## Capítulo 2

### Fundamentación

#### 1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

**1.1. ¿Qué es capacitación?** La capacitación para Chiavenato (2011, pág. 322) es “El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

De esta definición, se puede decir que la capacitación ha logrado un mayor protagonismo en las organizaciones. Puesto que en un corto plazo el personal puede tener un mejor desempeño en sus funciones. Alineándose con los objetivos de la empresa y obteniendo buenos resultados.

Capacitar para Alles (2005, pág. 223) es: “Hacer que su perfil se adecue a los requerimientos del puesto, tanto en conocimientos como en competencias, adaptándolo además a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean”.

De acuerdo con lo mencionado, se vuelve hacer énfasis en como la capacitación contribuye en la adecuación y perfeccionamiento del trabajador en su puesto. Del mismo modo que ayuda con el desarrollo de las competencias ideales para enfrentarse a los constantes cambios que surgen en el mercado. Siendo esta una buena forma como las organizaciones generan una ventaja competitiva sobre su competencia.

**1.2. La capacitación en los tres niveles de la organización.** Siendo la eficacia, atractividad y la unidad; las dimensiones de la empresa. Refiere Alcázar & Ferreiro (2002, pág. 112) que “La finalidad de cualquier empresa consiste en atender a las tres dimensiones de la organización, cada una de las cuales refiere al tipo de motivos que satisface, o puede satisfacer, en las personas que participan en ella”.

**Eficacia y capacitación:** Es una capacitación estrechamente vinculada con las metas estratégicas de la organización. Define Alcázar & Ferreiro que “Se capacita a las personas de incorporación reciente, a las que requieren mejorar su desempeño” (2002, pág. 259).

**Atractividad y formación:** En este plano se busca desarrollar al colaborar en un ámbito más amplio, dejando de lado lo técnico y abocando al crecimiento profesional. De tal modo que este pueda aportar con nuevos planteamientos y mejoras para la organización.

Plantea Ferreiro & Alcázar (2002, pág. 261) “Se busca llenar sus carencias, despertar sus talentos, mejorar su modo de trabajar y desarrollar su potencial profesional, de modo que pueda poner la mente en lo que hace, amplíe sus horizontes y aporte su ingenio a la detección y solución de problemas”.

Unidad y formación: Define Ferreiro & Alcázar (2002, pág. 264) que “Lo que se busca es el desarrollo como persona, la autosuperación, es decir, el desarrollo de las virtudes morales. Se trata, por tanto, de una formación ética”.

Esta formación debe surgir por iniciativa del colaborador. El querer mejorar en un ámbito trascendental, haciendo de su contribución un aporte más valioso para la organización.

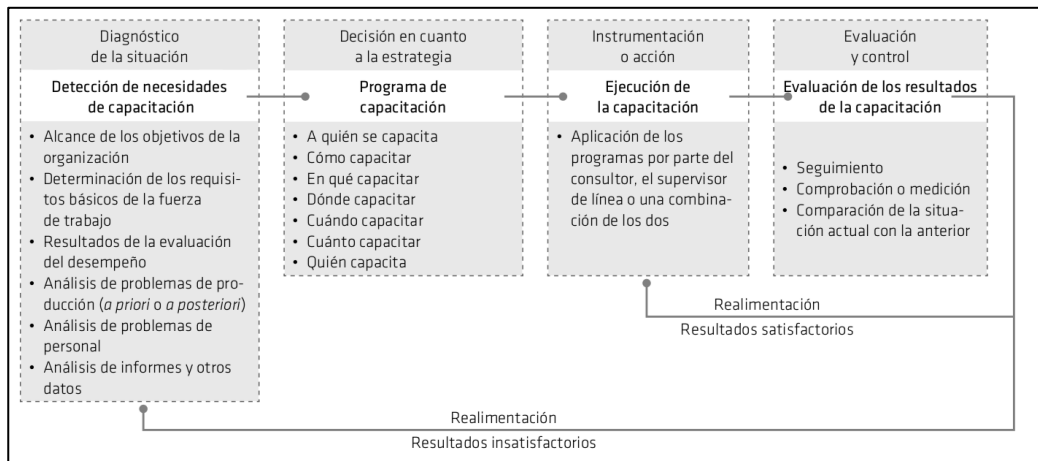
**1.3. Objetivos de la capacitación:** Son tres los principales objetivos según Chiavenato (2011, pág. 324): Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

**1.4. Ciclo de la capacitación.** La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa.

Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. (Chiavenato, 2011, pág. 324) En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas: (Chiavenato, 2011, pág. 325)

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico): Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis: sistema organizacional (nivel de análisis de toda la organización), sistema de capacitación (nivel de análisis de los recursos humanos) y sistema de adquisición de habilidades (nivel de análisis de las operaciones y tareas).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados



**Figura 2.** Ciclo de capacitación

Fuente: (Chiavenato, 2011, pág. 325)

**1.5. Contenido de la capacitación.** Considera Chiavenato (2011, pág. 323) que la capacitación tiene cuatro formas de cambio de la conducta.

- **Transmisión de información:** El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades:** sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
- **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la

práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

## **2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

El autor se enfocó en la implementación de un plan de capacitación que abarcaría el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, para el equipo de apoyo estudiantil que tenía a su cargo. El cual estaba conformado por cincuenta universitarios que cursaban distintos ciclos y carreras. Muchos de ellos aplicaban por primera vez en la oficina de la gerencia comercial y marketing.

Se inició con una capacitación de inducción, con la finalidad de explicar cuales eran los objetivos, la importancia del papel que iban a desempeñar como colaboradores dentro de la oficina de promoción, puesto que ellos serían parte del primer contacto que tendrían los escolares y padres de familia al acudir a los eventos promocionales en el campus de la universidad. Además, de detallarles todas las funciones que iban a realizar.

Programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización para familiarizar el lenguaje de la organización. También se conoce como programa de inducción, es el método para adoctrinar a los nuevos participantes las prácticas de la organización (Vallejo Chávez, 2015).

En las siguientes capacitaciones se iba profundizando las funciones a realizar, ya que cada evento demandaba una gestión particular. Asimismo, el autor se enfocaba en el desarrollo de las habilidades blandas del equipo como, las cuales ponían en práctica cuando interactuaban entre los miembros del equipo, así como con los asistentes de los eventos promocionales.

El autor fomentaba una comunicación horizontal con los miembros del equipo, con la finalidad de poder tener una comunicación más abierta. Razón por la cual los colaboradores sentían confianza al momento de emitir su opinión y aportes para las mejoras en la atención de los visitantes. Asimismo, ello fue de gran aporte al momento de realizar las capacitaciones, ya que fluía el diálogo entre los participantes.



## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo de experiencias

#### 1. Aportes

Se contribuyó con la formación de un equipo de colaboradores comprometidos e identificados con la universidad.

Como se mencionó en el capítulo anterior los colaboradores apoyaban en la oficina de promoción en sus horas libres, por lo que no contaban con un horario fijo de asistencia. Generar ese interés por preferir la oficina de promoción sobre otras actividades era un reto. Pero que se logró gracias a las capacitaciones, una comunicación horizontal y un ambiente laboral saludable.

Usualmente los equipos de colaboradores tenían una alta tasa de rotación, es decir, los universitarios que colaboraban en un ciclo ya no continuaban y se tenía que empezar desde cero. Ese año el autor solo tuvo 5 miembros que desistieron de su apoyo en la oficina. Los motivos fueron porque algunos iniciaban sus prácticas preprofesionales, por lo que ya no iban a contar con tiempo libre. Otros ya habían culminado su carrera o habían pedido su traslado a campus Lima. En resumen, se logró formar un equipo sólido e identificado.

Ello se reflejaba claramente en los comentarios y resultados de las encuestas. Ya que al finalizar los eventos se consultaban a los asistentes sobre la atención que habían tenido y en su mayoría eran resultados positivos.

Para que los eventos tengan éxitos dependían de muchas variables como: una invitación atractiva, ponentes interesantes, material adecuado, comunicación constante para que el asistente recuerde la fecha del evento y una buena atención durante el evento.

Y es en el último en donde los colaboradores tenían la responsabilidad de ser buenos representantes de la universidad.

El plan de tareas que implemento el autor le permitió tener un control sobre las actividades a realizar semanalmente. Y así se evitaban retrasos y largas horas de trabajo. El plan de trabajo consistía en detallar las funciones, horario y responsables.

#### 2. Desarrollo de experiencias

Año a año la gerencia de marketing y comercial ha requerido del soporte de colaboradores universitarios. Ya que la realización de eventos promocionales demanda una planificación, organización y coordinación.

La experiencia adquirida por el autor en ambas áreas, le permitió identificar que requisitos ideales debería cumplir un colaborador, sus funciones y objetivos. Cuya información permitió definir el perfil del colaborador.

Colaborador del área comercial: alumno de la Universidad de Piura que este cursando el tercer ciclo hacia delante. Que ocupe el tercio superior y además tenga la capacidad de comunicar con facilidad y no tenga temor al hablar con público desconocido. Además, sea responsable, expresivo, empático y sobretodo tenga la capacidad de trabajar en equipo.

Con el perfil definido, el autor inició las entrevistas. Durante dos semanas se entrevistaron a los postulantes y finalmente se logró armar el equipo. Mientras que en paralelo el autor iba armando el material a trabajar en las capacitaciones.

La primera capacitación se realizó en marzo del 2019. En ella el autor dio la bienvenida al equipo y expuso los objetivos de la gerencia. Asimismo, explico las funciones y tareas. Se creó un grupo de WhatsApp con la finalidad de tener una comunicación más rápida. En el se compartían los horarios disponibles, detalle de las tareas a cumplir por semana y eventos a realizarse. Por ese medio el autor comunicaba el plan de trabajo de la semana, de tal forma que se tenía agendado por día: el horario de apoyo, los responsables y las tareas que se iban a realizar.

Cabe mencionar que la primera capacitación le sirvió al autor para conocer un poco más al equipo. Puesto que en las entrevistas el autor había identificado algunos colaboradores que tenían un mejor desenvolvimiento y podían ser un buen soporte en este proceso de formación.

Parte del material que el autor entregó al equipo de colaboradores fue el manual de recorrido, en el se encontraba toda la historia de la universidad, así como los datos más relevantes a comunicar en las visitas al campus. En la segunda capacitación se reforzó el contenido de éste y se enseñó como es que se debían realizar los recorridos, posterior a ello se evaluó el desenvolvimiento de los colaboradores.

Se continuaron con las capacitaciones. El contenido estaba relacionado al tipo de evento a realizar. Se brindaba material informativo, en donde se detallaban el protocolo del evento, tareas y objetivos. Además, se resolvían todas las dudas y posibles consultas que podrían tener de parte de los asistentes.

Las capacitaciones permitieron desarrollar habilidades blandas entre los miembros del equipo. El autor promovía una cultura de trabajo y ambiente laboral saludable. En donde cada uno podía dar una opinión o crítica con intención de mejora. Claramente se podía observar un equipo motivado, identificado y unido.

## Conclusiones

El área comercial es una de la más significativas dentro de la organización, ya que es la responsable de la atracción y buena relación con los postulantes. Que gracias a su buena gestión logra que los potenciales universitarios se interesen por la oferta académica que ofrece la universidad y finalmente opten por matricularse.

Todo futuro miembro del equipo de colaboradores del área de promoción debe cumplir con el perfil del puesto que ya ha sido definido. Se debería realizar capacitaciones constantes para nutrir de conocimientos al equipo.

El desarrollo de habilidades blandas es crucial, ya que está comprobado que un equipo motivado e identificado con la organización cumplirá sus funciones con creces. Aportará con ideas de mejoras o potenciará alguna deficiencia que encuentre en el proceso. Los colaboradores son jóvenes que están directamente relacionados con el cambio por lo que pueden entender mucho más las necesidades, cuestiones o dudas que tengan los escolares. Es decir, ellos también pueden contribuir con buenos aportes en el desarrollo de estrategias comerciales.

Por último, es de gran ayuda contar con un plan de trabajo semanal. Ya que, al tener un equipo con diversos horarios, es más fructífero poder organizarlos y derivar las funciones a las personas adecuadas, ya que existirán tareas en donde unos se desenvuelvan mejor que otros. Además, podríamos decir que el plan de trabajo semanal fue una herramienta que facilitó la organización al encargado del equipo. Ya que tiene el control y seguimiento de los responsables de las actividades que se realizarán y el colaborador podrá organizar su tiempo considerando su asistencia en la oficina de promoción. Por lo que habrá menos posibilidades de que cancele a última hora, a menos que le surja algún inconveniente.



## **Recomendaciones**

El autor recomienda que se prepare un plan de capacitación más elaborado, es decir, cuente con módulos específicos a trabajar. De tal forma que no solo se forme técnicamente a los colaboradores, sino también se enfoque en el desarrollo de las habilidades blandas del equipo. Del mismo modo el autor plantea la elaboración de un manual para el colaborador, en el cual puedan encontrar la información sobre sus funciones, objetivos, protocolos y respuestas a las consultas que suelen hacer los asistentes de los eventos.

Junto a las capacitaciones deberían realizarse evaluaciones que permitan valorar el desarrollo de los colaboradores. Además, se podrían identificar quienes han logrado un crecimiento más significativo y potenciarlos. Desarrollando líderes en el equipo.

El autor también considera que se debería mantenerse en plan de tareas semanales. Apoyarse en una hoja de Excel en donde se detalle las actividades, horarios y responsables. Ello permitirá tener un control de los pendientes y evitará que se acumulen tareas.





## Referencias bibliográficas

- Alcázar , M., & Ferreiro, P. (2002). Gobierno de personas para empresas. Ariel.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). Gobierno de personas en la empresa. Ariel.
- UDEP. (2019). Obtenido de Memoria anual 2019: <http://udep.edu.pe/memorias/MemoriaAnual2019.pdf>
- UDEP. (s.f.). Obtenido de Conoce la UDEP / Misión y visión: <http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/>
- UDEP. (s.f.). Obtenido de Conoce la UDEP: <http://udep.edu.pe/conocelaudep/>
- Vallejo Chávez , L. (2015). Gestión del talento humano.

