

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración,
Marketing y Negocios Internaciones

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Labores realizadas como Coordinadora
de Atención 2019 - 2020**

Mónica Cárdenas Caldas

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de suficiencia profesional



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Agradecimiento

A Dios, por brindarme la fortaleza, el conocimiento y la oportunidad de conseguir este gran objetivo en mi superación personal.

A mi familia por alentarme y apoyarme cuando los necesite en las buenas y en las malas, con paciencia y cariño.

A mis docentes por las enseñanzas recibidas, la paciencia y dedicación en todo el tiempo de mi formación profesional.

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a mi esposo e hija, que siempre fueron mi gran apoyo incondicional, a mi madre que me acompañó en vida hasta hace tres años y a Dios por darme fuerzas necesarias en los momentos difíciles que tuve que afrontar.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	viii
Resumen.....	ix
Introducción	x
Capítulo I: Aspectos Generales de la Institución	1
1.1. Datos Generales de la Institución	1
1.2. Actividades Principales de la Institución y/o Empresa.....	1
1.2.1. Educación de pregrado.....	1
1.2.2. Educación de posgrado.	2
1.2.3. Proyectos de investigación.....	5
1.2.4. Actividades de integración.....	5
1.3. Reseña Histórica de la Institución y/o Empresa	6
1.4. Organigrama de la Institución.....	7
1.5. Planeamiento Estratégico	7
1.5.1. Visión.....	7
1.5.2. Misión.	9
1.5.3. Responsabilidad social.....	9
1.5.4. Principios y valores.....	9
1.5.5. Políticas institucionales.....	10
1.5.6. Objetivos estratégicos.	10
1.6. Bases Legales o Documentos Administrativos.....	11
1.6.1. Bases legales	11
1.6.2. Documentos administrativos.....	12

1.7. Descripción del Área donde Realiza sus Actividades Profesionales	13
1.8. Descripción del Cargo y de las Responsabilidades del Bachiller en la Institución y/o Empresa.....	18
1.8.1. Finalidad.	18
1.8.2. Funciones y atribuciones.....	18
1.8.3. Dependencia directa.....	20
1.8.4. Requisitos.....	20
Capitulo II: Aspectos Generales de las Actividades Profesionales	22
2.1. Antecedentes o Diagnostico Situacional.....	22
2.2. Identificación de Oportunidad o Necesidad en el Área de Actividad Profesional	26
2.3. Objetivos de la Actividad Profesional	33
2.4. Justificación de la Actividad Profesional.....	35
2.5. Resultados Esperados.....	36
Capitulo III: Marco Teórico.....	41
3.1. Bases Teóricas de las Metodologías o Actividades Realizadas	41
3.1.1. Administración.....	41
3.1.2. Herramientas administrativas.....	52
3.1.3. Habilidades administrativas.	53
3.1.4. Proactividad administrativa.	55
3.1.5. Marketing directo e interactivo.	56
3.1.6. Evaluación del desempeño.....	57
3.1.7. Liderazgo de equipos.	58
Capitulo IV: Descripción de las Actividades Profesionales	60
4.1. Descripción de Actividades Profesionales.....	60
4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.	60

4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.....	60
4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.....	61
4.2. Aspectos Técnicos de la Actividad Profesional.....	62
4.2.1. Metodologías.....	62
4.2.2. Técnicas.....	64
4.2.3. Instrumentos.....	65
4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades.....	65
4.3. Ejecución de las Actividades Profesionales.....	66
4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.....	66
4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.....	68
Capítulo V: Resultados.....	72
5.1. Resultados de las Actividades Realizadas.....	72
5.2. Logros Alcanzados.....	83
5.3. Dificultades Encontradas.....	84
5.4. Planteamiento de Mejoras.....	84
5.4.1. Metodologías propuestas.....	84
5.4.2. Descripción de la implementación.....	85
5.5. Análisis.....	86
5.6. Aporte del Bachiller en la Empresa y/o Institución.....	89
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	92
Referencias.....	93
Apéndice A.....	98
Apéndice B.....	99
Apéndice C.....	100

Apéndice D	101
Apéndice E.....	102
Apéndice F	103
Apéndice G	104
Apéndice H	105

Lista de Tablas

Tabla 1 Principios y Valores: SER HEREDIANO.....	9
Tabla 2 Pensiones 2021	15
Tabla 3 Pensiones de Ingeniería Biomédica.....	16
Tabla 4 Categorizaciones	17
Tabla 5 Diagnóstico Situacional.....	24
Tabla 6 Matriz F.O.D.A	26
Tabla 7 Oportunidad / Necesidad en la Actividad Profesional	28
Tabla 8 Objetivos	33
Tabla 9 Resultados Esperados.....	37
Tabla 10 Resultados Esperados en Cobertura.....	39
Tabla 11 Resultados Esperados en Actividades.....	40
Tabla 12 Resultados Esperados en Atenciones.....	40
Tabla 13 Resultados Esperados en Leads.....	40
Tabla 14 Principios de Henry Fayol.....	43
Tabla 15 Programa de Actividades.....	66
Tabla 16 Programa de Inicio de Fases.....	67
Tabla 17 Programación de Actividades – Cultura de Servicio	67
Tabla 18 Resultados Logrados con respecto al Plan de Trabajo.....	72
Tabla 19 Resultados Logrados en Cobertura	73
Tabla 20 Resultados Logrados en Actividades	73
Tabla 21 Resultados Logrados en Atenciones	74
Tabla 22 Resultados Logrados en Leads	74
Tabla 23 Resultados Logrados en Reducción de Gastos	75
Tabla 24 Resultados Logrados en Reducción de Movilidad.....	75

Tabla 25 <i>Resultados Logrados en la Entrega de Material Fuera de Fecha</i>	76
Tabla 26 <i>Resultados Logrados en la Limitación de Actividades del Coordinador</i>	76
Tabla 27 <i>Resultados Logrados en la Supervisión de los Counters</i>	77
Tabla 28 <i>Resultados Logrados en el Análisis de Información de los Counters</i>	77
Tabla 29 <i>Resultados Logrados en el Personal Idóneo</i>	77
Tabla 30 <i>Resultados Logrados en el Cumplimiento del Reglamento Interno</i>	78
Tabla 31 <i>Resultados Logrados en la Actualización de la Base de Datos</i>	78
Tabla 32 <i>Resultados Logrados en la Implementación de un Software</i>	79
Tabla 33 <i>Resultados Logrados en las Clínicas de Ventas</i>	79
Tabla 34 <i>Resultados Logrados en el Desarrollo de Reuniones</i>	80
Tabla 35 <i>Ponderación de los Resultados Logrados</i>	80

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama Estructural Universidad Peruana Cayetano Heredia.....	8
<i>Figura 2.</i> Área de Equipo de Promoción	14
<i>Figura 3.</i> Fases del Plan de Trabajo 2020	23
<i>Figura 4.</i> 1era Fase – Abordaje	69
<i>Figura 5.</i> 2da Fase – Acercamiento.....	69
<i>Figura 6.</i> 3era Fase – Mantenimiento.....	70
<i>Figura 7.</i> 4ta Fase – Fidelización	70
<i>Figura 8.</i> Atención al Público Interesado	71
<i>Figura 9.</i> Proceso de Benchmarking Nota: Elaboración propia	85
<i>Figura 10.</i> Ejemplo de Diagrama de Gantt Nota:	86

Resumen

La Universidad Peruana Cayetano Heredia es una institución que brinda la educación de ciencias de la salud, vida y educación. Dentro de ella se encuentra la Oficina de la Unidad de Imagen y Comunicaciones, encargada de difundir e informar sus carreras y servicios; siendo el área donde ejerzo mis funciones como Coordinadora de Atención desde inicios del 2019. Al inicio, la encontré con deficiencias, por ende, mis estudios en administración fueron idóneos para afrontarlos, dándome las herramientas y habilidades necesarias para crear un ambiente laboral grato y tener una interacción excelente con cada uno de los *stakeholders*.

La finalidad del informe de suficiencia fue hacer una revisión y descripción analítica de las funciones, actividades y resultados logrados en el cargo durante el 2020; incluyendo la investigación de teorías administrativas y las características de un líder. Tuvo un enfoque cualitativo, de nivel y alcance descriptivo, de diseño investigación – acción; se utilizaron técnicas e instrumentos relacionados a la observación, las entrevistas, la búsqueda de información y la evaluación de experiencia.

Los resultados demostraron mi efectividad laboral, mi capacidad como administradora y mi relación con cada integrante interno y externo de la universidad, a pesar del difícil contexto padecido por la crisis sanitaria.

Palabras clave: Administración, Herramientas y Habilidades Administrativas, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Desempeño Laboral, Estrategias de Marketing.

Introducción

Actualmente, el mundo ha desarrollado una serie de avances tecnológicos y de información facilitando que el conocimiento pueda llegar a todos sus rincones; por consiguiente, se fomenta el cambio, la actualización constante y la competencia entre las personas y empresas; éstas últimas lo manifiestan a través del esfuerzo dirigido y compromiso de sus equipos de trabajo, la buena interacción entre líder y colaborador y los resultados o estadísticos conseguidos. Para ello es necesario ejercer una óptima administración, ciencia que no ha sido ajena a los cambios y mejoras a través del tiempo, porque como dice Quezada, Salazar & Sandoval (2018) la gestión empresarial consiste básicamente en dar sentido y trayectoria a las organizaciones, orientarlas a cosechar ganancias tangibles e intangibles por medio del manejo de sus piezas y el planteamiento de métodos y estrategias.

El término administración, proviene del latín *ad* (hacia, dirección) y *minister* (subordinación), a medida que se profundizaba en sus estudios se llegó a entender como el “proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2007); entre sus orígenes, se considera la publicación del libro *Principios de Administración Científica* de Frederick Taylor, marcando el punto de partida para ser calificada como una disciplina científica necesaria para la resolución oportuna de conflictos y disyuntivas internas o externas de las corporaciones. (Carro y Caló, 2012)

Una imagen de su correcta ejecución es un notable clima de armonía, en el cual todas sus partes estén obrando sinérgicamente y tengan una convivencia aceptable con el entorno (Orbea, 2019); el comportamiento de su fuerza laboral es percibido, analizado y evaluado de acuerdo con indicadores fundados en capacidades, destrezas y efectos revelados (Guartán, Torres & Ollague, 2019), todo bajo los principios y valores decretados por sus directivos.

La administración debe ser impulsada conjuntamente con los conocimientos del marketing, porque esta es una herramienta que crea valor y permite la construcción de vínculos

sólidos con la principal fuente de ingresos de las organizaciones: los clientes, ganando recompensas en cuotas de mercado y utilidades (Kotler & Armstrong, 2013). La existencia de un personal o área encargada de ejecutar funciones conexas al marketing es tradicional; pero, son muy pocos aquellos que fidelizan a los consumidores y superan a la competencia en el mercado, independientemente del sector y rubro de la entidad, ya sea por sus habilidades de comunicación directa, publicidad masiva, *marketing mix*, precios, promociones, etc.

La Universidad Peruana Cayetano Heredia, tiene su Oficina de la Unidad de Imagen y Comunicaciones (OUIC) encargada de aplicar correctamente el marketing. Está conformada por diversas áreas, siendo una de ellas el Área de Promoción, cuyo propósito es captar, atraer y fidelizar a los estudiantes de 5to, 4to y 3ero de secundaria de los colegios de Lima y provincias, para que opten por una de sus profesiones. Mi cargo como Coordinadora de Atenciones, me permite ejercer la administración en sus diferentes modalidades, pudiendo ir desde la planeación de objetivos, tácticas y habilidades hasta el proceso de control, supervisión y toma de decisiones correctivas que permitan mejorar continuamente.

El 2020 fue un año de muchos desafíos y retos, en especial los causados por un fenómeno nuevo que se arrastraba desde fines del 2019: la pandemia por el Covid-19, una enfermedad infecciosa que no solo ha tenido un impacto en la salud de la población, sino que ha influido y contraído otros sectores como el económico, social, político, etc.

El objetivo del presente trabajo de suficiencia profesional fue hacer una descripción histórica, narrativa, estratégica y analítica de mi desempeño laboral en el Área de Promoción, cuáles fueron los aspectos positivos y negativos ocurridos y los resultados alcanzados durante el 2020. Se ha explicado a través de los siguientes capítulos:

En el primero se expuso las características generales de la institución, sus actividades, planeamiento estratégico, especificaciones y responsabilidades del cargo.

En el segundo se desarrolló argumentos referentes a las actividades profesionales, tales como la descripción y análisis del diagnóstico situacional, la justificación del informe y el establecimiento de los objetivos y los resultados esperados.

En el tercero se habló sobre aquellos conceptos y bases teóricas que permitieron sustentar la aplicación de la administración en el Área de Promoción.

En el cuarto se escribió la parte metodológica del informe, como se han efectuado las actividades durante el año 2020, que materiales se utilizaron y en qué plazos se hicieron.

En el quinto se mencionó los resultados, logros y dificultades de nuestras actividades y eventos consumados, permitiendo hacer un análisis comparativo con respecto al año anterior y que aportes he dado a la institución.

Finalmente, se redactó las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos necesarios para su elaboración.

Capítulo I: Aspectos Generales de la Institución

1.1. Datos Generales de la Institución

- Razón Social: Universidad Peruana Cayetano Heredia
- Ruc: 20110768151
- Dirección: Av. Honorio Delgado No. 430, Urb. Ingeniería, Distrito: San Martín de Porres
- Central Telefónica: 3190000 (Campus Central)
- Campus: 4
- Página Web: www.cayetano.edu.pe

Se caracteriza por la educación en ciencias de salud, vida y educación; cuenta con una plana docente y colaboradores administrativos que realizan sus funciones de manera eficiente y eficaz, cumpliendo así con su compromiso de brindar un servicio de alta calidad académica a sus estudiantes y de aportar significativamente a la sociedad a través de la inserción de profesionales según las exigencias del mercado laboral, desarrollo de proyectos e investigaciones.

1.2. Actividades Principales de la Institución y/o Empresa

Dentro del rubro de la Educación Superior, la Universidad Peruana Cayetano Heredia se dedica a las siguientes actividades:

1.2.1. Educación de pregrado.

Conformada por 22 Carreras Profesionales; Administración en Salud, Biología, Educación Inicial, Educación Intercultural Bilingüe, Educación Primaria, Enfermería, Estomatología, Farmacia y Bioquímica, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Biomédica, Ingeniería Informática, Laboratorio Clínico, Medicina, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Nutrición, Psicología, Química, Radiología, Salud Pública y Salud Global, Terapia de Audición, voz y Lenguaje, Terapia Física y Rehabilitación, Terapia Ocupacional.

1.2.2. Educación de posgrado.

La UPCH cuenta con varias especialidades en sus carreras, como, por ejemplo:

- Facultad de Estomatología (6)
- Facultad de Medicina (40)
- Facultad de Enfermería (9)
- Facultad de Ciencias y Filosofía (1)
- Maestrías y Doctorados (de acuerdo con la oferta educativa de cada Facultad).

Facultad de Medicina (12):

- Maestría en Epidemiología Clínica
- Maestría en Prevención en Riesgos Laborales
- Maestría en Atención Primaria en Salud
- Maestría en Control de Enfermedades Infecciosas y Tropicales
- Maestría en Medicina Ocupacional y del Medio Ambiente
- Maestría en Salud Mental de Niños y Adolescentes
- Maestría en Geriatria y Gerontología
- Maestría en Medicina con Mención
- Maestría en Genética Humana
- Maestría en Ergonomía y Psicosociología Aplicada al Trabajo
- Maestría en Medicina
- Maestría en Salud Mental

Facultad de Ciencias y Filosofía (10):

- Maestría en Ciencias del Mar
- Maestría en Bioquímica y Biología Molecular
- Maestría en Microbiología
- Maestría en Fisiología

- Maestría en Tecnología Farmacéutica
- Maestría en Ciencias Ambientales Con Mención en Salud Mental
- Maestría en Ciencias con Mención en Genética Molecular
- Maestría en Demografía y Población
- Maestría en Química
- Maestría en Química de la Biodiversidad

Facultad de Estomatología (11):

- Maestría en Estomatología
- Maestría en Cirugía Bucal y Maxilofacial
- Maestría en Endodoncia
- Maestría en Implantación Oral Integral
- Maestría en Odontología Pediátrica
- Maestría en Ortodoncia
- Maestría en Periodoncia
- Maestría en Radiología Oral y Maxilofacial
- Maestría en Rehabilitación Oral

Facultad de Educación (6):

- Maestría en Educación con mención en Gestión del Cambio en Instituciones Educativas
- Maestría en Educación con mención en Docencia e Investigación en Educación Superior
- Maestría en Educación Intercultural Bilingüe con mención en Gestión e Innovación
- Maestría en Educación con Mención en Didáctica de la Lectura y la Escritura
- Maestría en Educación con mención en Docencia Superior Tecnológica

- Maestría en Educación con mención en Didáctica de las Ciencias Naturales para Educación Primaria

Facultad de Enfermería (1):

- Maestría en Gestión del Cuidado en Enfermería

Facultad de Salud Pública y Administración (6):

- Maestría en Atención Primaria en Salud
- Maestría en Salud Pública y Salud Global
- Maestría en Informática Biomédica en Salud Global con mención en Informática en Salud o con mención en Bioinformática
- Maestría en Ciencias en Investigación Epidemiológica
- Maestría en Gerencia en Salud
- Maestría de Gerencia de Proyectos y Programas Sociales

Facultad de Psicología (3):

- Maestría en Psicología Educacional con mención
- Maestría en Comportamiento Organizacional
- Maestría en Psicología Clínica con mención

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia (4):

- Maestría en Investigación en Ciencias Veterinarias
- Maestría en Ciencias Veterinarias con mención en Animales de Compañía
- Maestría en Epidemiología y Salud Pública en Veterinaria
- Maestría en Sanidad Acuícola

Doctorados (10):

Facultad de Medicina (1):

- Doctorado en Medicina

Facultad de Ciencias y Filosofía (5):

- Doctorado en Ciencias en Investigación Epidemiológica
- Doctorado en Ciencias con mención en Bioquímica y Biología Molecular
- Doctorado en Ciencias de la Vida
- Doctorado en Ciencias con mención en Fisiología
- Doctorado en Ciencias con mención en Microbiología

Facultad de Estomatología (1):

- Doctorado en Estomatología

Facultad de Salud Pública y Administración (2):

- Doctorado en Salud Pública
- Doctorado en Gestión Estratégica

Facultad de Psicología (1):

- Doctorado en Psicología

1.2.3. Proyectos de investigación.

Hasta el año 2020 son más de 300 proyectos vinculados a la salud que cuentan con la cooperación de distinguidas entidades nacionales e internacionales, se menciona alguno de ellos:

- Pruebas moleculares rápidas para la detección del SARS-CoV-2. Test moleculares rápidos a partir de la saliva y de bajo costo.
- Kit para diagnóstico rápido de la tuberculosis, así como su resistencia a diversos fármacos, empleando la prueba MODS (Susceptibilidad directamente observada usando el microscopio).
- El impacto del uso masivo de la Ivermectina, para enfrentar el coronavirus (covid-19), en el medio ambiente.

1.2.4. Actividades de integración

Se cuenta con ambientes de esparcimiento orientados a realizar actividades culturales, deportivas y de servicio social, fomentando la parte creativa y desarrollo integral de los estudiantes.

1.3. Reseña Histórica de la Institución y/o Empresa

La Universidad Peruana Cayetano Heredia es una casa de estudio superior que desde hace 59 años aportan al desarrollo social y económico del país desde sus diversos campos profesionales; asimismo, sus ejes fundamentales son la investigación e innovación. Sus carreras profesionales forman a profesionales de primer nivel, los cuales son capaces de satisfacer las necesidades del mercado laboral globalizado.

Su fundación en 1961 se originó por un grupo de profesores con amplia experiencia en el país, tuvieron la visión de crear una universidad con alta exigencia académica, contribuyendo a la investigación en salud y ciencias en el país y el mundo. Desde sus inicios se evidenció el apoyo de la comunidad local e internacional, haciéndose tangible con la creación de un Patronato Económico y con la posterior oficialización de la Universidad de Ciencias Médicas y Biológicas (nombre que sería modificado por el actual). La primera convocatoria se dio en abril 1961, postularon 585 personas para 65 vacantes. Los ingresantes iniciaron sus estudios en mayo de 1962.

Con la creación del Hospital Nacional Cayetano Heredia se institucionalizó la colaboración constante con la universidad y el Ministerio de Salud desarrollando la medicina comunitaria. Seguidamente, se dieron apertura a diversas carreras y programas; por ejemplo, Estomatología, Veterinaria, Psicología, entre otras, siendo las más recientes (2015) la de Salud Pública y Salud Global (2019) Ingeniería Ambiental (2020) Ingeniería Informática que está orientada a atender las necesidades de la sociedad.

Un dato resaltante es que fue la primera universidad en acreditarse internacionalmente por el Instituto Internacional de la Calidad, en el año 2007; posteriormente renovándose en los

años 2010 y 2016. Igualmente, se debe mencionar que, en el año 2011, Grand Challenges Canadá y la Fundación Bill & Melinda Gates decidieron financiar el proyecto “Futuros brillantes” de la Dra. Patricia García para implementar nueva tecnología en salud materna e infantil; y en el año 2014 recibieron un reconocimiento a su trayectoria por su labor en el combate de la tuberculosis.

Actualmente, los estudiantes están preparados con una visión globalizada, basada en los principios de los fundadores que permiten continuar con su legado; además, buscan la mejora continua en cada uno de sus procesos y ofrecen un lugar para el desarrollo de la investigación e innovación.

Por otro lado, los equipos de profesores de tiempo completo y parcial, las autoridades, el personal administrativo, trabajan en equipo para agilizar procesos y hacer más fácil la vida del estudiante, tanto de pregrado como de postgrado.

La Universidad Peruana Cayetano Heredia es una institución sin fines de lucro enfocada en la calidad académica y la investigación trascendente.

1.4. Organigrama de la Institución

El organigrama de la institución se presenta en la figura 1.

1.5. Planeamiento Estratégico

La Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo - DUPDE (2020), órgano encargado de redactar el Plan Estratégico Institucional UPCH 2019 - 2023, menciona lo siguiente:

1.5.1. Visión.

“Ser una Universidad innovadora, con liderazgo nacional y prestigio global, comprometida con la excelencia académica, la investigación relevante y el desarrollo sostenible”.

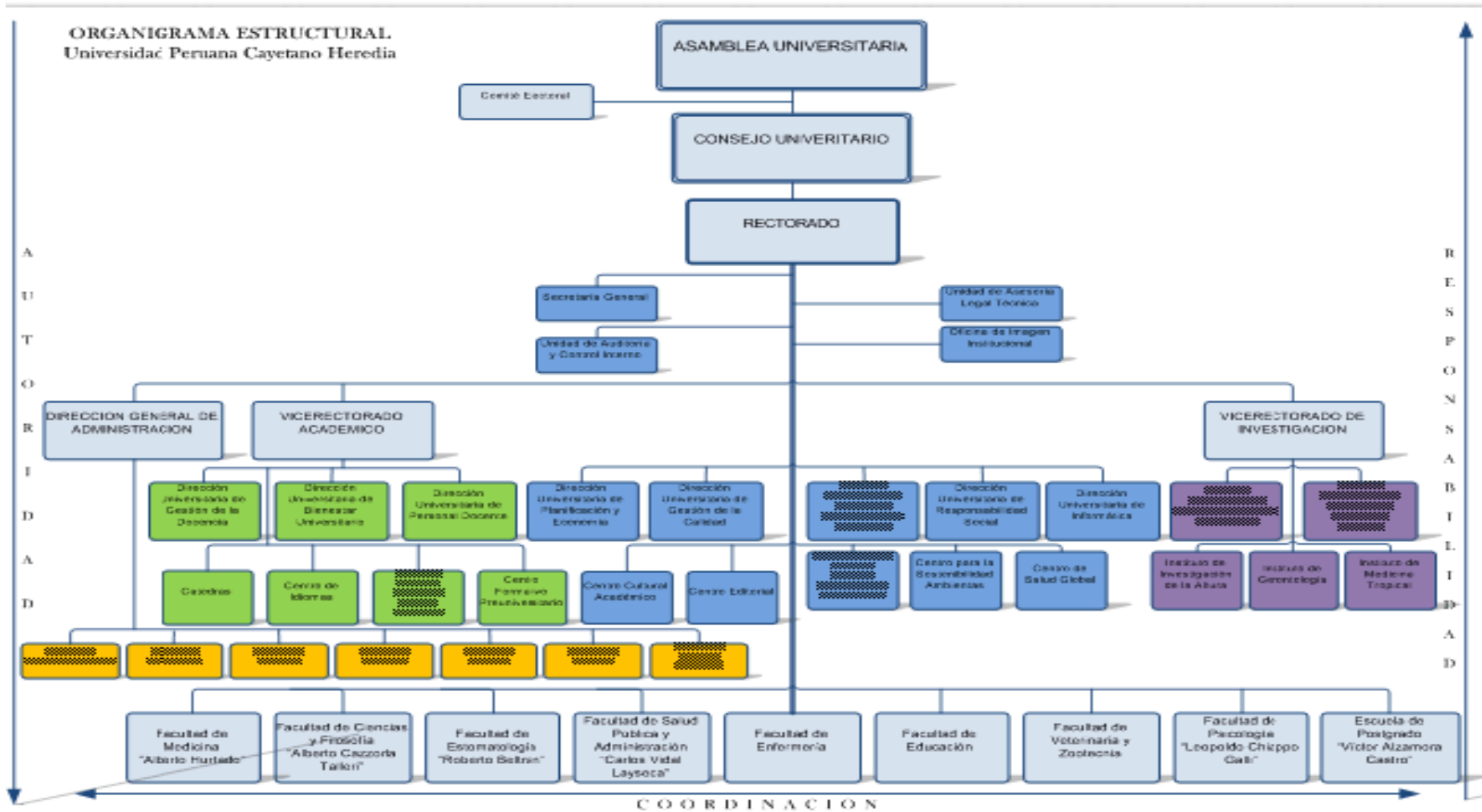


Figura 1. Organigrama Estructural Universidad Peruana Cayetano Heredia
 Nota: Universidad Peruana Cayetano Heredia (2013)

1.5.2. Misión.

“Brindar formación profesional integral a las personas a lo largo de la vida; generar y difundir conocimiento, ciencia, tecnología e innovación con excelencia, compromiso social y alcance global”.

1.5.3. Responsabilidad social.

Es asumida como una estrategia de gestión ética e inteligente para lograr maximizar los impactos positivos al entorno humano, social y natural y reduciendo los riesgos y daños posibles sobre los mismos, con lo cual garantiza su competitividad global y compromiso institucional.

1.5.4. Principios y valores.

Tabla 1

Principios y Valores: SER HEREDIANO

Principios	Sentido
Sostenibilidad:	Responder a las necesidades del presente, sin comprometer el futuro, promoviendo el equilibrio entre el hombre y la naturaleza.
Excelencia:	Obrar excediendo lo ordinario, sobresaliendo y mejorando continuamente.
Responsabilidad Social:	Tomar decisiones y actuar respondiendo al compromiso con el desarrollo del país y de la comunidad, contribuyendo a una sociedad justa y a la protección del ambiente.
Honestidad:	Respetar la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.
Empatía:	Buscar mejorar la convivencia entre los individuos al percibir, compartir y comprender lo que los demás puedan estar sintiendo o pensando.
Respeto:	Reconocer, aceptar y valorar las cualidades, ideas, creencias y derechos de todas las personas.

Equidad:	Tratar a todos respetando su individualidad, valorando sus diferencias y cualidades.
Dinamismo emprendedor:	Actuar como motores de cambio, siendo activos y eficaces.
Innovación:	Generar conocimiento y transformar ideas creativas en valor para las personas, las comunidades, las empresas, el país y el mundo.
Autocrítica:	Evidenciar una actitud de reflexión para el mejoramiento de nuestro quehacer.
Nobleza:	Cultivar y acrecentar cualidades morales, buscando alcanzar, para nosotros y los demás, lo que se reconoce como bueno y justo.
Objetividad:	Observar y explicar los hechos con independencia de nuestra propia manera de pensar o de sentir, utilizando el método científico.

Nota: Tomado de “Plan Estratégico Institucional UPCH 2019-2023” por DUPDE (2020, p 11)

1.5.5. Políticas institucionales.

- Política de Gestión Institucional.
- Política de Sustentabilidad Económica y de generación y aplicación de Fondos Estratégicos y de Desarrollo.
- Política Académica.
- Política de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Política de Responsabilidad Social Universitaria.
- Política de Desarrollo del Potencial Humano.
- Política de Aseguramiento de la Calidad.
- Política de Internacionalización

1.5.6. Objetivos estratégicos.

Se mencionan 10, los cuales han sido reformulados por la DUPDE:

- i. Consolidar el liderazgo nacional, mejorar la presencia internacional y la participación en el mercado global.
- ii. Mejorar la satisfacción de los principales grupos de interés.
- iii. Garantizar la sostenibilidad económico - financiera de la Institución.
- iv. Mejorar la captación, renovación y fidelización de estudiantes, docentes e investigadores.
- v. Incrementar la producción e impacto social de las actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTI) y la transferencia tecnológica.
- vi. Aumentar la participación de la UPCH en la solución de problemas sociales y productivos.
- vii. Incrementar y diversificar el portafolio de oferta académica y la cartera de bienes y servicios de alto valor agregado.
- viii. Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos internos.
- ix. Incrementar y optimizar el uso de activos tangibles e intangibles.
- x. Asegurar el desarrollo del talento humano y mejorar el clima organizacional.

1.6. Bases Legales o Documentos Administrativos

1.6.1. Bases legales

Ley Universitaria (Ley N°. 30220) - 9 de julio de 2018

Ley del Procedimiento Administrativo General N° 27444 – 11 de abril de 2001

Modificación: Decreto Legislativo N°. 1272 – 21 de diciembre de 2016

Sistematizado y copilado en el Texto Único Ordenado: decreto supremo 006-2017-JUS
– 20 de marzo de 2017

Ley General de las Personas Discapacitadas Ley N° 27050 – 06 de enero de 1999

- Modificación: Ley N°. 29973 - 24 de diciembre de 2012
- Modificación: Ley N°. 30121

- Modificación: Ley N°. 30412

Ley de protección de datos personales Ley N°. 29733 – 2 de Julio de 2011

Ley del Servicio Militar N° 29248 y su Reglamento Art. 87

1.6.2. Documentos administrativos.

Estatuto de la Universidad Peruana Cayetano Heredia - 30 de setiembre de 2014, RR N°. 008-2014-UPCH-AU

- Modificación: 13 de octubre de 2016, RESOR-SEGEN-UPCH-2016-AU-0008
- Modificación: 12 de abril de 2017, RESOR-SEGEN-UPCH-2017-AU-0008
- Modificación: 04 de julio de 2018, RESOR-SEGEN-UPCH-2018-AU-0006
- Modificación: 21 de febrero de 2020, RESOR-SEGEN-UPCH-2020-AU-0008
- Plan Estratégico Institucional Reformulado 2019-2023 – 13 de enero de 2014, RR N°. 001-2014-UPCH-AU

- Modificación: 13 de julio de 2016, RESOR-SEGEN-UPCH-2019-AU-0005
- Modificación: 28 de enero de 2019, RESOR-SEGEN-UPCH-2019-AU-0001
- Modificación: 04 de diciembre de 2020, RESOR-SEGEN-UPCH-2020-CU-0799

Plan Operativo Anual y Presupuesto de Operación - 10 de enero de 2020, RESOR-SEGEN-UPCH-2020-AU-0001

Reglamento General de la Universidad Peruana Cayetano Heredia - 06 de mayo de 2015, RESOR-SEGEN-UPCH-2015-CU-0421

- Modificación: 16 de setiembre de 2015, RESOR-SEGEN-UPCH-2015-CU-0920
- Modificación: 19 de febrero de 2016, RESOR-SEGEN-UPCH-2016-CU-0121

Reglamento del proceso de admisión al pregrado de la Universidad Peruana Cayetano Heredia - 08 de marzo de 2017, RESOR-SEGEN-UPCH-2017-CU-0166

- Modificación: 04 de abril de 2018, RESOR-SEGEN-UPCH-2017-CU-0222
- Modificación: 29 de mayo de 2019, RESOR-SEGEN-UPCH-2019-CU-0385

- Modificación: 04 de diciembre de 2019, RESOR-SEGEN-UPCH-2019-CU-0917
- Modificación: 15 de enero de 2020, RESOR-SEGEN-UPCH-2020-CU-0025
- Modificación: 19 de agosto de 2020, RESOR-SEGEN-UPCH-2020-CU-0536

Reglamento de pensiones, Becas y Crédito Educativo para los alumnos de Pregrado - 28 de enero de 2015, RESOR-SEGEN-UPCH-2015-CU-0094

- Modificación: 08 de marzo de 2017, RESOR-SEGEN-UPCH-2017-CU-0171
- Modificación: 23 de enero de 2019, RESOR-SEGEN-UPCH-2017-CU-0056
- Modificación: 20 de febrero de 2019, RESOR-SEGEN-UPCH-2019-CU-0110
- Reglamento de Matricula - 09 de marzo de 2016, RESOR-SEGEN-UPCH-2016-CU-0154
- Modificación: 23 de enero de 2019, RESOR-SEGEN-UPCH-2019-CU-0026
- Modificación: 15 de mayo de 2019, RESOR-SEGEN-UPCH-2019-CU-0360
- Modificación: 04 de diciembre de 2019, RESOR-SEGEN-UPCH-2019-CU-0918

Directiva para normar el trabajo remoto del personal administrativo del personal, técnico y profesional no docente de la Universidad Peruana Cayetano Heredia - 23 de diciembre de 2020, RESOR-SEGEN-UPCH-2020-CU-0916

Norma y Procedimiento para la Prevención y Sanción de Hostigamiento Sexual en la Universidad Peruana Cayetano Heredia – Personal Administrativo - 29 de enero de 2020, RESOR-SEGEN-UPCH-2020-CU-0071

Reglamento Interno de seguridad y la salud en el trabajo de la Universidad Peruana Cayetano Heredia del 19 de agosto de 2020, RESOR-SEGEN-UPCH-2020-CU-0560.

1.7. Descripción del Área donde Realiza sus Actividades Profesionales

La Oficina de la Unidad de Imagen y Comunicaciones (OUIC) de la Universidad Peruana Cayetano Heredia depende funcionalmente del Rectorado lo conforman 27 colaboradores en las siguientes áreas: Jefatura de la oficina de Imagen (1), Asistente de Jefatura

(1), Atención al Ingresante (1), Comercial (9), Comunicaciones (3), Diseños (2), Eventos (1), Promoción (8) y Web Master (1), el equipo se encuentra laborando en las Sedes: La Central (24) y La Molina (6).

La OUIIC es la encargada de ejecutar la difusión e información de las carreras de pregrado de la Universidad, además de la difusión e información de toda actividad que se desarrolle con el propósito de mantener el prestigio y la imagen a nivel nacional e internacional.



Figura 2. Área de Equipo de Promoción
Nota: Elaboración propia

El Área de Promoción donde laboro lo conforman la Coordinadora de Atención, 4 Asesores y 3 Counters (ver Figura 2), nuestra área promociona las 22 carreras de pregrado: Salud, Ciencias, Ingeniería y Educación, realizamos actividades con jóvenes en etapa escolar, egresados en Lima y Provincias, ofreciendo la información necesaria para el interesado: Promocionar las 22 carreras de Pregrado, los atributos de la UPCH:

- Según el Ranking de Universidades SUNEDU: Primeros en Ciencias y Salud.
- Reconocimiento Global por el Times Higher Education, La mejor Universidad Peruana.
- Líder en Investigación, mejor Universidad Peruana en Investigación Ranking Scimago
- Más de 200 convenios internacionales

- Profesores destacados en el ejercicio de la carrera, en estrecha relación con los alumnos, con un ratio de 5:1 alumnos por profesor
- El modelo educativo de la UPCH ofrece una formación integral que va más allá de la capacitación profesional al estudiante, que lo ayudará afrontar retos en este mundo tan competitivo.
- La UPCH cuenta con 4 campus, en la Sede Central cuenta con más de 120 laboratorios de Tecnología de avanzada dónde llevará su aprendizaje a otro nivel, además con las diferentes clínicas docentes donde el alumno realizará sus prácticas desde los primeros ciclos.
- La biblioteca es la más actualizada de Sudamérica en temas de ciencias de la salud y de la vida.
- Pensiones y becas: La UPCH es una entidad privada sin fines de lucro desde 1961 que se orienta a la competitividad a toda escala; por consiguiente, la Dirección de Administración General estableció los siguientes montos por los estudios regulares de pregrado:

Tabla 2

Pensiones 2021

	Categorías para 2021					
	A	B	C	D	E	F
Administración en Salud	1800.00	1755.00	1710.00	1665.00	1620.00	1600.00
Biología	3350.00	3015.00	2847.50	2680.00	2512.50	2345.00
Educación Inicial			Pensión única			750.00
Educación Primaria			Pensión única			750.00
Educación Intercultural Bilingüe			Pensión única			1743.00
Enfermería	1140.00	1026.00	969.00	912.00	855.00	798.00
Estomatología	3000.00	2700.00	2400.00	2250.00	2100.00	1950.00
Farmacia y Bioquímica	2750.00	2612.50	2475.00	2337.50	2268.75	2200.00
Ingeniería ambiental	2800.00	2520.00	2240.00	2100.00	1820.00	1540.00

Ingeniería Informática	2800.00	2520.00	2240.00	2100.00	1820.00	1540.00
Medicina	4500.00	4050.00	3825.00	3600.00	3375.00	3150.00
Med. Veterinaria y Zootecnia	2650.00	2517.50	2280.00	2180.25	2120.00	2040.50
Nutrición	2520.00	2394.00	2268.00	2142.00	2016.00	1953.00
Psicología	2750.00	2612.50	2475.00	2337.50	2200.00	2062.50
Química	2520.00	2394.00	2268.00	2142.00	2016.00	1953.00
Salud Pública y Salud Global	1800.00	1710.00	1600.00	1530.00	1485.00	1440.00
Tecnología Médica Lab. Clínico	1200.00	1140.00	1080.00	1020.00	990.00	918.00
Tecnología Médica Radiología	1200.00	1140.00	1080.00	1020.00	990.00	918.00
Tecnología Médica Audición, Voz y Lenguaje	1200.00	1140.00	1080.00	1020.00	990.00	918.00
Tecnología Médica Terapia Física y Rehabilitación	1500.00	1425.00	1350.00	1275.00	1237.50	1200.00
Tec. Médica Terapia Ocupacional	1200.00	1140.00	1080.00	1020.00	990.00	918.00
Modalidad Talento Académico (Todas las carreras)	3600.00	3240.00	3060.00	2880.00	2700.00	2520.00

Los valores están expresados en Soles peruanos

Nota: Tomado de “Pensiones y Becas” por UPCH (2021)

Escala de Pensiones: Para el caso de Ingeniería Biomédica, la pensión es un cálculo realizado entre la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la UPCH realizando una valoración social y económica de los postulantes, medidos a través de diferentes indicadores, por ejemplo, el ingreso familiar (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Pensiones de Ingeniería Biomédica

	G4 G5	G7
Ingeniería Biomédica	Ingresos hasta S/. 9,000 + Otros indicadores socioeconómicos	Ingresos alrededor de S/. 16.000 + Otros indicadores socioeconómicos
Grados	Montos de Boleta	
4	2.280.00	
5	2.730.00	
7	3.650.00	

Los valores están expresados en Soles peruanos

Nota: Tomado de “Pensiones y Becas” por UPCH (2021)

Pago de Derecho de Inscripción:

Ingeniería Biomédica: S/.800

Medicina: S/.500

Otras carreras: S/.250

Categorizaciones:

Tabla 4

Categorizaciones

Todas las carreras (Excepto Enfermería y Tecnología Médica)		
Pensión del Colegio en el año 2020 (sin descuento)		
Colegio de Lima	Colegio de provincias	Categoría
S/ 2,000 o más	S/ 1,000 o más	A
S/ 1,500 a 1.999	S/750 a S/999	B
S/1.000 a S/1.499	S/500 a S/749	C
S/ 700 a S/999	S/350 a S/499	D
S/300 a S/699	S/150 a S/349	E
Hasta S/ 299	Hasta S/ 149	F
Colegios Estatales	Colegio Estatal	F
Para las carreras de Enfermería y Tecnología Médica		
Pensión del Colegio en el año 2020 (sin descuento)		
Colegio de Lima o provincias		Categoría
S/ 800 o más		A
S/600 a 799		B
S/ 400 a S/ 599		C
S/ 250 a S/ 399		D
S/ 150 a S/ 249		E
Hasta S/ 1499		F
Colegios Estatales		F

Los valores están expresados en Soles peruanos

Nota: Tomado de “Pensiones y Becas” por UPCH (2021)

Requisitos:

- Constancia de pensión vigente en su colegio de procedencia y la última Boleta de Pensiones.
- Pago por la Separación de Vacante.
- Se puede solicitar una recategorización, excepto los ubicados en la categoría F; se aclara que la categoría se asigna de acuerdo con el colegio donde estudió al menos 2 años seguidos.

1.8. Descripción del Cargo y de las Responsabilidades del Bachiller en la Institución y/o Empresa

Según el Manual de Operaciones y Funciones (MOF), documento redactado con el fin de instruir a cada uno de los colaboradores en la ejecución de su trabajo diario, se expone la siguiente información.

1.8.1. Finalidad.

Apoyar y contribuir en el diseño, ejecución y control del plan anual de las acciones de atención presencial al público externo en frentes de atención institucional y centros educativos escolares a nivel nacional.

1.8.2. Funciones y atribuciones.

- i. Apoyar y contribuir en el logro de los objetivos de la oficina.
 - Realizar y ejecutar el plan de trabajo para la campaña anual.
- ii. Diseñar y asegurar el cumplimiento de los protocolos de atención al cliente, para asegurar la calidad y el cuidado de la imagen de la universidad.
 - Supervisar que las presentaciones de los asesores sean decisivas y convenientes, para reflejar la buena imagen de la UPCH.
- iii. Fomentar la integración de áreas para potenciar la atención.

- Fomentar la comunicación de manera asertiva con los asesores, motivando al Equipo y apoyándolos en su crecimiento profesional
- iv. Organizar el calendario de actividades de atención.
- Antes del inicio de la campaña se presenta el plan de trabajo a cada asesor de atención para su guía de trabajo.
- v. Coordinar, ejecutar y monitorear el desarrollo de las acciones de atención.
- Supervisar las bases de colegios en función a la zona asignada a cada asesor.
- vi. Supervisar la atención de reclamos e incidencias presentados por los clientes, a fin de que sean resueltos oportuna y eficientemente.
- Desde mi ingreso como Coordinadora de Atención no se ha presentado incidencias con los clientes externos.
- vii. Gestionar la base de datos de centros educativos escolares, con el apoyo de las áreas encargadas de brindar el soporte tecnológico.
- Llevar la estadística de la base de datos colegios, incrementar la base general y la información de se lleva por el formato excel.
 - El soporte técnico nos brinda la universidad para nuestras laptops se encuentren operativas, cualquier dificultad se solicita el apoyo de manera inmediata.
- viii. Diseñar una política de relacionamiento con centros educativos escolares a nivel nacional y comunicarla a la jefatura para su aprobación y ejecución.
- En el Plan de trabajo se presenta a la Jefatura todo lo relacionado a la cultura de servicio.
- ix. Coordinar y supervisar la ejecución del plan de fidelización de colegios, definiendo un rol mensual de visitas, y asignando colegios a cada promotor.
- Llevar el seguimiento de las actividades realizadas y por realizar de los asesores.

- x. Actualizar oportunamente la información relacionada a los procesos de admisión, en coordinación con las áreas competentes.
 - Hacer llegar de manera oportuna a los contactos de colegios sobre las modalidades de admisión y las fechas de los cierres de inscripción.
- xi. Apoyar en el desarrollo de actividades específicas de atención según se requiera.
 - Apoyar al equipo en los eventos que se gestione como: ferias en colegios, visitas guiadas, charlas o reuniones con los representantes de colegios.
- xii. Asegurar el logro de los indicadores de gestión de su competencia.
 - Preparar las reuniones con el Equipo de Promoción de manera semanal e individual, ver el avance de cada asesor y lograr el cumplimiento de los objetivos.
- xiii. Informar periódicamente al jefe de la OUIC sobre las actividades realizadas.
 - Presentar el informe a la Jefatura del avance alcanzado por el área de Promoción de manera semanal y mensual.
- xiv. Otras actividades solicitadas por el jefe de la OUIC.
 - Llevar el control de *kardex* del material necesario para el Área de Promoción
 - Soporte logístico necesario para actividades en colegios.
 - Solicitar las capacitaciones con las ejecutivas de carreras para los conocimientos de las carreras que ofrece la UPCH o realizar clínicas de ventas con el Equipo de Promoción.

1.8.3. Dependencia directa.

Jefe de la Oficina de Imagen y Comunicaciones.

1.8.4. Requisitos.

1.8.4.1. Académicos.

Título profesional universitario

1.8.4.2. Experiencia.

No menor de cinco años de experiencia laboral

1.8.4.3. Conocimientos.

- Instrumentos de gestión administrativa.
- Normatividad universitaria.
- Manejo de MS Office.
- Aplicaciones G Suite.
- Aplicaciones CRM.

1.8.4.4. Competencias genéricas.

- Alto Nivel de responsabilidad, comunicación efectiva y cooperación en el trabajo.
- Alto Nivel de orientación a la calidad, creatividad e innovación, y optimización de recursos.

1.8.4.5. Competencias específicas.

- Alto Nivel de liderazgo y desarrollo de su equipo de trabajo.
- Alto Nivel de organización y planificación del trabajo, orientación a resultados, pensamiento analítico y estratégico, relación con los stakeholders.

Capítulo II: Aspectos Generales de las Actividades Profesionales

En un mundo globalizado en el cual la tecnología acorta distancias, ser competitivos apunta a estar a la vanguardia, pero no todos podrán lograrlo en el mercado. En el Perú, la competitividad está ligada a criterios de eficiencia, logrando una reducción de recursos.

Como bachiller en administración, he podido desarrollar mis labores bajo un liderazgo motivador, en el cual he venido realizando una serie de acciones mediante la planificación, organización, dirección y control y de esta forma contribuir al logro de objetivos institucionales, me han brindado la oportunidad de trabajar en diferentes áreas de la organización, optando en la actualidad por el Marketing.

2.1. Antecedentes o Diagnostico Situacional

En el año 2018 y años anteriores, en el Área de Promoción, no se contaba con un Plan de Trabajo; básicamente el comienzo de campaña y actualización de su base de datos iban a la par del inicio del año escolar. Debido a esa situación, la logística utilizada (material de trabajo, encartes, *merchandising*, obsequios, entre otros) no siempre estaba a tiempo, generando malestar en el desarrollo de las actividades, inclusive se invertía grandes montos en el *courier* para la entrega de obsequios. Otro punto, es que el Coordinador (a), no acompañaba con frecuencia durante el desarrollo de dichas campañas, plasmando una falta de dirección y control en la ejecución de estas.

En abril del año 2019, asumí el cargo de Coordinadora de Atención (Interina), encabezando un equipo de 7 colaboradores (4 asesores de atención y 3 *counters*), distribuidos en nuestras Sedes Central (2) y La Molina (6). Con la aceptación de esta responsabilidad, se implementó un Plan de Trabajo de Emergencia, ya que había muchas deficiencias que subsanar, en especial el retraso del inicio de campaña.

Para ejecutar el mencionado plan, se requirió de una actitud totalmente proactiva para remediar los diversos problemas del área y mejorar la imagen de la institución; es así que se

inició con la Fase de Abordaje, la cual consistía en realizar visitas a campo, forjando nexos e interrelaciones con los colegios lo más pronto y efectivamente posible. Asimismo, nuestra base de datos se actualizó el primer día útil de marzo, facilitándonos información vital para el desarrollo de nuestras funciones; la Coordinadora tomó un rol más activo, debido a que su participación fue más constante en cada campaña, garantizando su puntualidad, correcta ejecución y cumpliendo con los procedimientos respectivos (presentación de beneficios de la UPCH, el contenido de las carreras, modalidades de ingreso, responder a los interrogantes de los alumnos interesados, respetar los tiempos asignados para cada actividad).

Además, nacieron las clínicas de ventas para el equipo de trabajo (1 vez por semana durante el mes de marzo) según sea su puesto, por ejemplo, el *counter* es el primer contacto que tiene el público en general con la organización, se brinda la atención, información y recepción del interesado en oficina; y, el asesor de atención su trabajo es de campo, realiza los eventos a los estudiantes de 5°, 4° y 3° de secundaria, desempeña las gestiones de manera directa con el contacto del colegio.

Para el año 2020, el 19 de febrero se puso en marcha un nuevo Plan de Trabajo en el Área de Promoción, redactado y compartido con los colaboradores, teniendo como objetivo principal crecer 15% más que el año anterior; este último se conformaba de 4 fases (Ver Figura 3):



Figura 3. Fases del Plan de Trabajo 2020
Nota: Elaboración propia

Este año, la 1era Fase – Abordaje, presentó el inconveniente de la pandemia del Covid-19. debido a que el Gobierno Peruano, el 16 de marzo, decretó cuarentena en todo el país; ocasionando que todo lo avanzado en actividades gestionadas y confirmadas quedaran en espera ante la incertidumbre si se comenzaban las clases en los colegios de manera presencial el 4 mayo. En estos 56 días, el Equipo de Promoción estuvieron en capacitaciones para la ejecución del trabajo remoto (distinto a las labores que se estaba acostumbrado a hacer), desarrollando habilidades personales y reforzando conocimientos de las 22 carreras; por otro lado, la comunicación con nuestros clientes se tuvo que dejar en *stand by*.

Nuestro equipo de trabajo se vio mermado por esta coyuntura (03 colaboradores), reformulando sus funciones y actividades: la Coordinadora de Atención asumió las carteras de Lima Centro, Este y Sur, el Asesor 1: Lima Moderna y el Asesor 2: Lima Norte y Callao, la cartera de provincia se dividió en tres partes iguales a cada uno de los tres colaboradores.

Como se ha apreciado en el transcurso de este último apartado, el Área de Promoción ha padecido diferentes necesidades internas y situaciones externas adversas que han dificultado sus quehaceres, las cuales se pueden visualizar resumidas en la Tabla 5, permitiéndome encontrar oportunidades de mejora para aplicar mis conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de mi vida profesional y laboral.

Tabla 5

Diagnóstico Situacional

N° de ítem	Diagnostico situacional	Si	No
1	Documentos de gestión	X	
2	Se tiene el organigrama	X	
3	Se tiene el reglamento UPCH	X	
4	Se cuenta con un plan de trabajo		X
5	Poca cobertura		X
6	Necesidad de mayores actividades con los colegios		X
7	Abastecer la atención a colegios		X

8	Generar mayor cantidad de <i>leads</i>	X
9	Gastos elevados	X
10	Servicio de movilidad insuficiente	X
11	Entrega de merchandising, encartes en fechas desfasadas	X
12	Actividades del coordinador limitadas	X
13	Se contaba con área de <i>counter</i>	X
14	Se contaba con un registro de atención en el área de <i>counter</i>	X
15	Se contaba con personal idóneo al cargo	X
16	Incumplimiento del reglamento interno	X
17	Base de datos actualizada	X
18	Programa software	X
19	Clínicas de ventas	X
20	Situación por Covid-19	X

Nota: Elaboración propia

Según la Tabla 5:

- Los ítems 1, 2 y 3 nos permitieron regular y adecuar los modelos de gestión interna que implementaríamos en cada una de las funciones que realizaría con mi equipo.
- De acuerdo con la información descrita, se propuso el ítem 4 (Plan de Trabajo), el cual es un instrumento para establecer los 4 cimientos de la administración: planificación, organización, dirección y control y del cual se carecía años anteriores a mi cargo.
- Desde los ítems del 5 al 11, se percibía una necesidad con respecto a nuestra gestión en cobertura y participación de mercado, al igual que las actividades que se vinculaban al marketing como la difusión de información y costos.
- Del ítem 12 al 16, nos reflejó las deficiencias vinculadas a nuestros colaboradores, su perfil de trabajo, inadecuado accionar e inclusive no cumpliendo las funciones detalladas en el documento de gestión respectivo.

- Con respecto al ítem 17 y 18, expresamos nuestras complicaciones en temas informáticas y manejos de datos esenciales para nuestro trabajo.
- El ítem 19 es una oportunidad de mejora para nuestra Área de Promoción y mejorar su interrelación con nuestro público objetivo.
- El ítem 20 fue la mayor amenaza padecida en el ámbito nacional y mundial, porque la pandemia causada por el Covid-19 hizo muchos cambios drásticos en los ámbitos sociales, económicos, educativos, de la salud, etc., permitiéndome tomar decisiones y acciones correctivas para poder afrontarla.

2.2. Identificación de Oportunidad o Necesidad en el Área de Actividad Profesional

El diagnóstico situacional ha permitido evidenciar falencias de mi área desde gestiones anteriores y reconocer oportunidades, que en la mayoría de los casos se ha tenido que dar solución con carácter de urgencia. Por ende, fue necesario primero elaborar una matriz FODA, la cual nos permitió conocer aspectos positivos y negativos de nuestro entorno interno y externo, como se presenta en la Tabla 6:

Tabla 6

Matriz F.O.D.A.

Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
1 Contar con documentos de gestión y Plan de Trabajo.	1 Facilidades y mejora continua de medios y plataformas virtuales.
2 Compromiso del equipo de colaboradores.	2 Mayor demanda de la población por buscar una carrera profesional.
3 Establecimiento de nuevas estrategias para interrelacionar con los clientes.	3 Normativa promulgada por el gobierno para facilitar la educación a distancia en pandemia.
4 Capacitación y adaptación de nuestro equipo de trabajo al uso de las TIC y trabajo remoto.	4 Implementaciones por parte de los colegios para brindar información a sus estudiantes.

5 Implementación de clínicas de ventas.	5 Adecuar la cultura organizacional a lo virtual.
6 Actualización y mejoras de nuestras bases de datos e información de nuestros clientes.	6 Mejorar la comunicación en lo virtual.
Debilidades (-)	Amenazas (-)
1 Falta de personal en el equipo de promoción para el desarrollo de nuestras labores.	1 Recorte de personal por la crisis económica a causa del coronavirus.
2 Falta de personal de mantenimiento en el desarrollo de nuestras actividades	2 Disminución del poder adquisitivo de nuestros clientes a causa de la pandemia del coronavirus.
3 Falta de herramientas tecnológicas para el desarrollo óptimo del trabajo presencial y remoto.	3 Fuerte competencia para atraer y captar estudiantes a las instituciones superiores.
4 Falta de equipos y materiales para el desarrollo del trabajo presencial y remoto.	4 Interrelación y contacto social limitado para evitar contagios.
5 Carencia en la implementación de estrategias <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).	5 Problemas de conectividad.
6 Recursos financieros escasos.	6 Problemas de ancho de banda.

Nota: Elaboración propia

Seguidamente, se propuso diferentes alternativas de solución a la Jefatura en estrecha coordinación con otras áreas, detallado a continuación:

Tabla 7

Oportunidad / Necesidad en la Actividad Profesional

Diagnóstico Situacional	Oportunidad / Necesidad	Observación
Se cuenta con un Plan de Trabajo	<p data-bbox="405 448 1581 529">Establecer las fases del Plan de Trabajo, indicando las actividades que se debe cumplir y detallar los requerimientos de los materiales y equipos para el inicio de la campaña.</p> <p data-bbox="405 550 719 580">Fases del Plan de Trabajo:</p> <p data-bbox="405 601 651 632"><i>1era Fase: Abordaje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="405 652 1173 683">a) Se actualiza base de datos de colegios previamente fidelizados. <li data-bbox="405 703 1682 785">b) Se remite vía correo electrónico la presentación del asesor que estará a cargo de las visitas a los colegios a través de una presentación atractiva. <li data-bbox="405 805 1688 887">c) Se ejecuta en un primer momento visitas presenciales, actualmente por pandemia se realizan reuniones por plataforma, llamadas telefónicas a colegios. <li data-bbox="405 908 1173 938">d) Debe cumplirse con la totalidad de visitas efectivas a colegios. <li data-bbox="405 959 1180 989">e) A través de una hoja de cálculo se alimenta los avances diarios. <li data-bbox="405 1010 1240 1040">f) Cada asesor debe cumplir entre 8 a 10 visitas a colegios diariamente. <li data-bbox="405 1061 1328 1091">g) Cada asesor debe cumplir con 28 llamadas efectivas a colegios diariamente. <li data-bbox="405 1112 1715 1193">h) Cada asesor entrega el material físico, kit de información de la UPCH y los obsequios a los representantes de los colegios. <p data-bbox="405 1214 696 1244"><i>2da Fase: Acercamiento</i></p>	

Se concreta las actividades con los colegios en los eventos como: Charla informativa virtual y charla de carrera virtual, se lleva un calendario de las actividades gestionadas y compartidas en el excel bases, formato eventos y formato actividades, se indica la cantidad de *leads* generados por cada evento.

3ra Fase: Mantenimiento

Se gestiona otras actividades, como: Charla temática virtual, charla para padres, ferias virtuales, conversatorios virtuales y talleres virtuales, se acompaña al profesional de la carrera, se agenda en el calendario y se comparte la información en el excel bases, formato eventos, formato actividades y se indica la cantidad de *leads* generados por cada evento, en esta III fase se incrementa la base de colegios de acuerdo a la información de datos de los postulantes.

4ta Fase: Fidelización

Es la parte final de la campaña donde se envía los obsequios por navidad a los contactos de colegios, este año debido al Covid-19, se realizó una capacitación *on line* de manera gratuita para los docentes de los colegios.

Cultura de servicio: Esta nueva estrategia permite una relación integral con los directores, docentes, psicólogos y administrativos, se incluye: los saludos por día del psicólogo, del maestro, de la madre, del padre, fiestas patrias, aniversario colegio.

Poca cobertura	Incrementar la base de datos colegios a nivel nacional con los requerimientos de la UPCH. Mejorar la fidelización con los colegios de donde provienen los postulantes. Encontrar mayor cantidad de postulantes.
Crecimiento en actividades	Mayores actividades hace que se obtenga más <i>leads</i> . Informar de las bondades y carreras al público objetivo. Promocionar las nuevas carreras que ofrece la UPCH.
Mayor atención	Posicionamiento en el mercado.

	Fidelizar a nuestros clientes externos. Ser más competitivos.	
Generar <i>leads</i>	Mayor posibilidad que un lead se convierta en oportunidad. Atraer y retener clientes potenciales Conseguir nuevos postulantes interesados en nuestras carreras.	
Reducir gastos innecesarios	Aprovechar, realizar, implementar las visitas a colegios llevando el obsequio a los directores, docentes, psicólogos y administrativos, logrando una reducción sustancial en el pago del servicio del <i>courier</i> , además de posibilitar un mayor acercamiento a nuestros clientes.	Se implementó a partir del año 2019.
Movilidad reducida	Se dispuso que los asesores inicien las charlas a partir de las 8 am, con el fin de evitar desplazamientos innecesarios. Acordar con el colegio llevar el material un día antes del evento en caso no ser posible ofrecer la charla después de las 8 am.	Se implementó a partir del año 2019.
Entrega de material fuera de fecha	Empezar la campaña con el equipo y material que se necesita. Brindar una buena imagen ante los clientes.	Se implementó a partir del II semestre del año 2019.
Actividades del coordinador limitadas	Cultivar la buena relación con el cliente, realizar un seguimiento de campo al asesor de atención. El asesor representa la marca de la UPCH, el monitoreo es esencial para seguir el desarrollo del colaborador. Apoyarlos en los eventos masivos para que el desarrollo de la actividad fluya de manera coordinada.	Se implementó a partir del I semestre del año 2019
Se contaba con área de <i>counter</i>	A partir del año 2014 no se contaba con el puesto de counter. Por decisión de la Jefatura a partir del mes de mayo del año 2018 se apertura el puesto de <i>counter</i> , necesario para no recargar las tareas de atención al público interesado con el personal de la OUIC.	Se implementó a partir del I semestre del año 2019

Las *counters* aparte de hacer su labor en los meses de recarga de actividades apoyaban al asesor de atención en los diferentes eventos, como: ferias, talleres vivenciales, visitas guiadas.

Se hicieron cargo de la atención de las redes sociales.

Se contaba con un registro de atención en el área de <i>counter</i>	Se implementó un registro de atención diaria, que nos permita saber la cantidad exacta de atención por cada <i>counter</i> , los meses de mayor demanda, carrera de interés y si tenían el perfil adecuado para cada modalidad de ingreso. Al tener información, se realizaba la programación de los meses de vacaciones para el personal.	Se implementó a partir del I semestre del año 2019
Se contaba con personal idóneo al cargo	En el año 2014 el personal de promoción era contratado sin pasar por un proceso de selección. Al no tener el resultado esperado, se optó por tercerizar el personal, para ello la elaboración del perfil de puestos era realizado por Talento Humano en forma rigurosa. La inversión de tiempo en la capacitación de un personal nuevo le cuesta a la empresa, por eso es importante realizar la selección con mucha rigurosidad.	Se implementó a partir del I semestre del año 2018 y se continuo en el año 2019 y 2020.
Incumplimiento del reglamento interno	La puntualidad define la responsabilidad del colaborador y evita que las actividades no se inicien a destiempo. Reuniones periódicas priorizando los valores: puntualidad, respeto, honestidad.	Se implementó a partir del I semestre del año 2019.
Base de datos actualizada	Se implementó en el año 2019 una base de datos actualizada antes de iniciar la campaña (basada la base de datos manual que se tenían años anteriores), permitiendo ahorrar tiempo y agilizar el trabajo de comunicación con nuestros clientes. La base de datos actualizada al ser compartida a las diferentes áreas de la UPCH permitió contar con información renovada en un breve plazo.	Se implementó a partir del I semestre del año 2019.
Programa Software	Recomendación verbal	

Clínica de ventas	No existía clínicas de ventas dirigido al personal de promoción. Por consiguiente, esta ha permitido que el colaborador se sienta seguro al momento de dar el servicio, a través del sociodrama se aclaraban los puntos débiles, posibles objeciones de los clientes, en un ambiente cálido, ameno y fraternal en las modalidades: presencial, virtual.	Se implementó a partir del I semestre del año 2019.
Covid19	El gobierno peruano decreta el estado de emergencia y las actividades se inician el 04 de mayo con el trabajo remoto. Los asesores de atención recibieron capacitación para trabajar con las plataformas virtuales.	Se implementó a partir del 4 de mayo de 2020

Nota: Elaboración propia

2.3. Objetivos de la Actividad Profesional

La instrucción brindada por la Universidad se refleja en la trascendencia de mis labores como administradora, ya sea en poner en práctica toda la formación impartida como el buen ejercicio de mis funciones fundamentados en valores y principios. Es así que los objetivos se relacionan directamente a cada uno de los ítems que carece nuestro diagnóstico situacional (ver la Tabla 8):

Tabla 8

Objetivos

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos
4	Se cuenta con un Plan de Trabajo:	Implementar un Plan de Trabajo anualmente.
5	Poca cobertura:	Lograr una cobertura en un porcentaje no menor al 30% con respecto al año pasado.
6	Crecimiento en actividades:	Ejecutar las actividades en un porcentaje no menor al 30% con respecto al año pasado.
7	Mayor atención:	Ejecutar las atenciones en un porcentaje no menor al 30% con respecto al año pasado.
8	Generar <i>leads</i> :	Alcanzar <i>leads</i> en un porcentaje no menor al 30% con respecto al año pasado.
9	Reducir gastos innecesarios:	Reducir a 50% el gasto en <i>courier</i> .
10	Movilidad reducida:	Programar movilidades con la anticipación debida, a través de formato.
11	Entrega de material fuera de fecha:	Garantizar al 100% el material necesario para el desarrollo de nuestras actividades.
12	Actividades del coordinador limitadas:	Apoyar en un 100% en el desarrollo de las actividades esenciales dirigidas a nuestra demanda efectiva.
13	Se contaba con área de <i>counter</i> :	Supervisar la ejecución de las funciones de los <i>counter</i> , una vez por semana.

14	Se contaba con un registro de atención en el área de <i>counter</i> :	Analizar la información expuesta por los <i>counter</i> una vez por semana.
15	Se contaba con personal idóneo al cargo:	Realizar una buena captación, selección y capacitación del personal que ingrese a laborar a nuestra área.
16	Incumplimiento del reglamento interno:	Evaluar la responsabilidad de cada uno de los colaboradores al momento de realizar sus actividades.
17	Base de datos actualizada:	Actualizar la base de datos los primeros días de cada mes.
18	Programa Software:	Implementar en el mediano plazo un software en nuestra área que nos permita agilizar la información contenida en nuestra base de datos.
19	Clínica de ventas:	Fomentar el desarrollo y mejora de nuestras clínicas de ventas para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.
20	Covid19:	Hacer reuniones periódicas con los jefes y/o colaboradores para establecer estrategias que nos permitan afrontar la pandemia.

Nota: Elaboración propia

Los objetivos están alineados al documento de gestión del Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) de la UPCH; la OUI, área en la cual me desempeño, contribuye a estos a través de un trabajo sistémico. De acuerdo con la Tabla 8 se puede realizar la siguiente correlación:

- Objetivo Estratégico 1 del PEI: Objetivo del ítem 5.
- Objetivo Estratégico 2 del PEI: Objetivo de los ítems 7, 8, 10 y 11.
- Objetivo Estratégico 3 del PEI: Objetivo del ítem 9.
- Objetivo Estratégico 6 del PEI: Objetivo del ítem 20.
- Objetivo Estratégico 8 del PEI: Objetivo de los ítems 4, 6, 12, 17, 18 y 19.
- Objetivo Estratégico 10 del PEI: Objetivo de los ítems 13, 14, 15 y 16.

2.4. Justificación de la Actividad Profesional

Desde el punto de vista profesional como bachiller en administración, el cargo de Coordinadora de Atención es de vital importancia en el Área de Promoción ya que desarrollo los 4 pilares fundamentales de la administración:

- **Planificación:** expresado a través del Plan de Trabajo, el cual es un documento guía que nos permite imaginar un futuro deseado, capaz de volverlo realidad en una fecha determinada, a través de los objetivos, estrategias y actividades establecidas, coordinadas con los jefes y encargados responsables, permitiéndonos optimizar la utilización de todos nuestros recursos; asimismo, este documento, nos permite anticiparnos a situaciones adversas, disminuyendo sus riesgos e impactos negativos.
- **Organización:** Se requiere que cada una de nuestras actividades, metas, objetivos, entre otros deben de seguir un orden determinado, el cual debe ser comprendido por nuestro equipo de trabajo, garantizando su esfuerzo coordinado que nos permita conseguir eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos.
- **Dirección:** En cada grupo de trabajo es necesario que haya un líder, apto de orientarlos, guiarlos y apoyarlos cuando tengan incertidumbre en situaciones adversas o que presente complicación. Por consiguiente, y de acuerdo con ese perfil, desarrollo un trato horizontal fundado en valores como el respeto y la confianza, motivando a practicar una comunicación asertiva con cada uno de ellos, reconociendo sus logros y aportes de mejora que nos permiten alcanzar las metas establecidas.
- **Control:** Una vez realizado cada uno de nuestros deberes, es necesario que se puedan cuantificar y supervisar los resultados, ya que de nada serviría si no se hace este procedimiento. El control que realizo es de manera semanal, analizando cada resultado y expuesto a mi jefe inmediato de manera mensual, se incluyen todas

aquellas actividades que requieren ser mejoradas o deben ser reformuladas por no cumplir con lo planificado.

Igualmente es importante resaltar la relevancia social en la cual influye mi accionar como Coordinadora de Atención, ya que a través de ello puedo incentivar y motivar a los estudiantes de los diferentes colegios a que ingresen a estudiar una profesión vinculada a la salud y bienestar de la comunidad. Es así que, en cada trabajo, indico a mi equipo de trabajo que no solo informen la parte técnica acerca de la UPCH, sino que consideren también su impacto dirigido a la humanidad. Cada estudiante que este en las posibilidades de ingresar va a desarrollar una sólida formación en principios de acuerdo con los redactados en la institución, además de concebir un fuerte sentimiento de labor social.

La relevancia ambiental, también forma parte de mis funciones como Coordinadora, porque instruyo a mi equipo a adoptar una conciencia ambientalista con tareas sencillas como botar la basura dentro de los depósitos respectivos, reducir el consumo de hojas bond (utilizando papel reciclado), no desgastar los servicios de luz y agua dentro de las instalaciones del Área de Promoción y en los colegios que se visitan y el cuidado de las áreas verdes cercanas a la UPCH.

Mi cargo de Coordinadora y funciones se interrelacionan con las teorías de la administración que se han estudiado a lo largo de la historia, siendo esta práctica una prueba fehaciente de los principios o proposiciones que formularon Taylor, Fayol, Mayo, Weber, etc., en su momento. Por ende, a medida que gestiono un trabajo sinérgico con todo mi equipo, vamos descubriendo algunas herramientas novedosas que están bajo el perfil del puesto que ocupa cada colaborador del Área de Promoción, como son las denominadas clínicas de ventas.

2.5. Resultados Esperados

Los resultados que esperábamos en la gestión 2020, dependían si se eran objetivos cuantitativos y cualitativos, en la Tabla 9 se especifica mejor. Los ítems 5 (cobertura), 6

(actividades), 7 (atenciones) y ítem 8 (*leads*) fueron objetivos vinculados al mercado, proyectados a crecer en un 15%, pero se tuvo que reformular de acuerdo con las circunstancias ocurridas por la pandemia. Por consiguiente, se tendría que alcanzar las siguientes metas (como se explica en las Tablas 10, 11, 12 y 13):

Tabla 9

Resultados Esperados

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	Resultados reales 2019	Resultados Proyectados 2020	Observaciones
4	Se cuenta con un Plan de Trabajo:	Implementar un Plan de Trabajo anualmente.	Se implementó	Se debería implementar	Es un objetivo cualitativo
5	Poca cobertura:	Lograr una cobertura en un porcentaje no menor al 30 % con respecto al año pasado.	994	697	Ver detalle Tabla 10. Este objetivo se reformuló por causa de la cuarentena.
6	Crecimiento en actividades:	Ejecutar las actividades en un porcentaje no menor al 30 % con respecto al año pasado.	860	602	Ver detalle Tabla 11. Este objetivo se reformuló por causa de la cuarentena.
7	Mayor atención:	Ejecutar las atenciones en un porcentaje no menor al 30 % con respecto al año pasado.	670	581	Ver detalle Tabla 12. Este objetivo se reformuló por causa de la cuarentena.
8	Generar <i>leads</i> :	Alcanzar <i>leads</i> en un porcentaje no menor al 30 % con respecto al año pasado.	14844	10391	Ver detalle Tabla 13. Este objetivo se reformuló por causa de la cuarentena.

9	Reducir gastos innecesarios:	Reducir a 50% el gasto en <i>courier</i> .	528	264	Es la cantidad de veces que se utilizó el servicio.
10	Movilidad reducida:	Programar movilidades con la anticipación debida, a través de formato.	Se preparó	Se debería programar	Es un objetivo cualitativo
11	Entrega de material fuera de fecha:	Garantizar al 100% el material necesario para el desarrollo de nuestras actividades.	Se garantizó	Se debería garantizar	Es un objetivo cualitativo
12	Actividades del coordinador limitadas:	Apoyar en un 100% en el desarrollo de las actividades esenciales dirigidas a nuestra demanda efectiva.	Se apoyó	Se debería apoyar	Es un objetivo cualitativo
13	Se contaba con área de <i>counter</i> :	Supervisar la ejecución de las funciones de los <i>counter</i> , una vez por semana.	Se supervisó	Se debería supervisar	Es un objetivo cualitativo
14	Se contaba con un registro de atención en el área de <i>counter</i> :	Analizar la información expuesta por los <i>counter</i> una vez por semana.	Se analizó	Se debería analizar	Es un objetivo cualitativo
15	Se contaba con personal idóneo al cargo:	Realizar una buena captación, selección y capacitación del personal que ingrese a laborar a nuestra área.	Se realizó	Se debería realizar	Es un objetivo cualitativo
16	Incumplimiento del reglamento interno:	Evaluar la responsabilidad de cada uno de los colaboradores al momento de realizar sus actividades.	Se evaluó	Se debería evaluar	Es un objetivo cualitativo
17	Base de datos actualizada:	Actualizar la base de datos los primeros días de cada mes.	Se actualizó	Se debería actualizar	Es un objetivo cualitativo
18	Programa Software:	Implementar en el mediano plazo un software en	Se implementó	Se debería implementar	Es un objetivo cualitativo

		nuestra área que nos permita agilizar la información contenida en nuestra base de datos.			
19	Clínica de ventas:	Fomentar el desarrollo y mejora de nuestras clínicas de ventas para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.	Se fomentó	Se debería fomentar	Es un objetivo cualitativo
20	Covid19:	Hacer reuniones periódicas con los jefes y/o colaboradores para establecer estrategias que nos permitan afrontar la pandemia.	No se hicieron	Se debería hacer	La cuarentena en el Perú comenzó a partir del 16 de marzo de 2020.

Nota: Elaboración propia

Tabla 10

Resultados Esperados en Cobertura

Descripción	Resultado 2019	Proyección 2020
Provincias	324	227
Lima Moderna	208	146
Lima Norte	159	111
Lima Este	129	90
Lima Sur	68	48
Lima Centro	55	39
Callao	51	36
Total	994	697

Nota: Elaboración propia

Tabla 11

Resultados Esperados en Actividades

Descripción	Resultado 2019	Proyección 2020
Lima y Callao	742	519
Departamentos y Provincias	118	83
Total	860	602

Nota: Elaboración propia

Tabla 12

Resultados Esperados en Atenciones

Descripción	Resultado 2019	Proyección 2020
Lima Moderna	208	146
Lima Norte	159	111
Lima Este	129	90
Lima Sur	68	48
Lima Centro	55	39
Callao	51	36
Departamentos y Provincias	158	111
Total	828	581

Nota: Elaboración propia

Tabla 13

Resultados Esperados en Leads

Descripción	Resultado 2019	Proyección 2020
Colegios	14030	9821
Counter	814	570
Total	14844	10391

Nota: Elaboración propia

Capítulo III: Marco Teórico

3.1. Bases Teóricas de las Metodologías o Actividades Realizadas

De acuerdo con mi función como Coordinadora de Atención, fue necesario aplicar todos aquellos conceptos vinculados a la administración, el marketing, habilidades blandas, formas de comunicación, entre otros, los cuales profundizaremos en este acápite:

3.1.1. Administración.

Partiremos de la definición de la administración, como una ciencia social, que se fundamenta en el “proceso de planear organizar, dirigir y controlar el uso de cada uno de los recursos organizacionales (activos tangibles e intangibles) con el fin de lograr eficiente y eficazmente los objetivos establecidos en las empresas” (Chiavenato, 2001, p. 3). Koontz (2004), agrega, a la definición anterior, que este proceso “debe diseñar y mantener en un ambiente que exista un trabajo en grupo; y, que cada uno de los participantes estén orientados a la consecución de propósitos específicos, realizando un esfuerzo integrado y concibiendo una idea de superávit y productividad”. (p. 6).

A lo largo de la historia, han existido un sinnúmero de autores que se han abocado al estudio de la administración y sus teorías; uno de los pioneros fue Frederick W. Taylor, que en su libro Principios de la administración científica, propuso entender a la administración como un conocimiento científico y empírico que busca maximizar la prosperidad conjunta del empleador y el empleado, debido a que en el contexto en donde realizó sus estudios, se combatía problemas como la ineficiencia del trabajador por el mal uso de su esfuerzo, su lentitud y pereza en la ejecución de funciones y la poca relación armoniosa con su jefe, teniendo repercusiones a un nivel macro (Carro & Caló, 2012); recopiló, clasificó y tabuló los métodos tradicionales de trabajo e infirió reglas, leyes, métodos o leyes que permitieron guiar objetivamente las tareas diarias, resumidos en sus 04 principios de administración:

(a) el establecimiento de una ciencia” en la cual se puede aplicar el método científico utilizando datos experimental, (b) la selección científica del trabajador” que permitiría asignarlo de acuerdo al perfil del puesto, (c) su educación y formación científica” permitiéndole realizar una excelente labor por su constante capacitación y entrenamiento; y (d) la colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores, siendo la semilla que concibió al trabajo sistémico (Taylor, 1969, p. 113, citado por Carro & Caló, 2012, pp. 7-9).

Quezada et al. (2018), explica en su investigación a otro autor distinguido como es Henry Fayol, por su teoría administrativa clásica, la división de las áreas funcionales y su aplicación universal, quien publicó el libro Administración industrial y general, identificándose 5 reglas que los administradores deben de tomar en cuenta:

- i. Planificación: proceso para tomar decisiones anticipándose a eventos futuros, mediante la utilización correcta de los recursos. (p.15)
- ii. Organización: convenio sistemático entre los colaboradores encaminado a algún fin específico, es decir la disposición y orden de la fuerza de trabajo que permita alinear las actividades administrativas. (pp. 16-17)
- iii. Dirección: proceso que permite dar paso a cada actividad en grupo, donde el administrador guía y motiva el accionar y comportamiento de sus trabajadores de acuerdo con los planes y funciones determinados por la organización a la obtención de resultados positivos, enfrentando cualquier adversidad que se presentara. (p. 18)
- iv. Coordinación: unificación de los esfuerzos del personal, compartiéndose información y actividades que permitan resolver problemáticas. (p. 20)
- v. Control: proceso de verificación que acredita la ejecución de las actividades reales de acuerdo con lo planificado, tomando medidas correctivas para evitar resultados negativos. (p. 19)

Por lo desarrollado, Fayol consideró que la administración podría ser instruida y mejorarse con el pasar del tiempo; exponiendo así sus 14 principios trascendentales, no rígidos y aceptados globalmente por su aplicación en las diferentes empresas sin importar su rubro (ver Tabla 14); en estos se puntualizan cómo los jefes, supervisores y encargados deberían actuar y tomar decisiones. (Quezada et al., 2018)

Tabla 14

Principios de Henry Fayol

Principios	Explicación
División del trabajo	La distribución del trabajo genera mayor eficiencia, eficacia e incrementa la productividad en una organización.
Autoridad	Poder que se otorga a alguien con capacidad de liderazgo.
Disciplina	Obediencia constante a los acuerdos establecidos por una organización.
Unidad de mando	Toda institución debe recibir órdenes de un solo jefe.
Unidad de dirección	Es importante que todo el personal de una organización debe seguir los mismos objetivos y un solo plan.
Subordinación del interés individual al interés general	Se debe establecer firmemente que los intereses generales siempre deben estar sobre los intereses personales.
Justa remuneración	La paga es un motivador y debe ser lo más equitativo posible.
Centralización	Es una orientación natural de todo organismo según la conveniencia de la empresa.
Jerarquía	Es una estructura que lleva una organización según su relevancia o importancia
Orden	Lugar para cada cosa y/o persona según la distribución y beneficio de una empresa.
Equidad	Resultado de la íntima relación de justicia igualdad y amabilidad
Estabilidad de contratación de personal	La continuidad del personal de una organización es el reflejo de su solidez y de una favorable proyección.

Iniciativa	Elaboración y ejecución de un plan de parte los colaboradores o subordinados.
Espíritu de cuerpo	El trabajo en equipo y colaborativo debe ser promovido por los líderes organizacionales.

Nota: Tomado de “Cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol en el Almacén RYMMA del área de logística del Ingenio SER San Antonio” por Quezada, Salazar & Sandoval (2018, pp. 22-37)

Después de unos años, según Chiavenato (2007), el énfasis científico y clásico de la administración, sustentado en la maquinaria y procedimiento de trabajo, sufre un cambio muy drástico, transformándose en una ciencia centrada en las personas y trabajadores que participan en las organizaciones denominado un Enfoque Humanista; surgiendo a partir de “la urgencia de humanizar y democratizar la jefatura, el impulso de las ciencias humanas, las ideas pragmáticas y dinámicas de la psicología interpretadas por John Dewey y Kurt Lewin y los experimentos de Hawthorne elaborado por Elton Mayo y sus colaboradores” (pp. 84-88), siendo sus conclusiones las que esbozaron los principios de la Escuela de Relaciones Humanas, porque:

- i. La capacidad productiva, competitiva y eficiente de las organizaciones no está determinada por la fisiología del trabajador, sino por el cumplimiento de sus expectativas, interacciones e interacciones grupales. (p. 91)
- ii. El comportamiento de los trabajadores es netamente social y no individual como aseveraban los clásicos. (p. 91)
- iii. El trabajador producirá de acuerdo con lo que socialmente es aprobado, ya que no pondrá en riesgo su aceptación por parte del grupo. (p. 91)
- iv. La orientación y concentración de las relaciones informales de la organización, definiendo sus propias reglas, comportamientos, recompensas y sanciones. (p. 91)
- v. El entendimiento y comprensión de las interacciones sociales, les permite a los administradores optimizar los resultados de sus trabajadores. (p. 92)

- vi. La rotación de puestos permitiría a los trabajadores elevar su moral de trabajo, pero influía negativamente en la productividad de la organización. (p. 92)
- vii. Se merece una atención especial a las características emocionales no proyectadas e ilógicas. (p. 92)

Los desenlaces de esta teoría hicieron que en las empresas se comience a hablar acerca de temas vinculados a los colaboradores como motivación, liderazgo, comunicación, necesidades humanas y de autorrealización, dinámicas de grupo, organización informal, etc.

Las funciones administrativas las conciben de una manera más amplia, ya que, por ejemplo, se aborda la planificación estratégica, táctica y operacional, la organización se encarga de armar e integrar los recursos con su capital humano, la comunicación y “motivación forman parte de la dirección y el papel del control se sitúa en la comparación del desempeño con los estándares establecidos, reflejando una secuencia cíclica por su interacción dinámica en cada etapa del proceso administrativo según su nivel y homogeneidad de funciones, lo que denominaron la departamentalización.” (Chiavenato, 2007, pp. 142-153)

Posteriormente, Chiavenato (2007) menciona el Enfoque Estructuralista conformada por “la teoría burocrática, donde su exponente más reconocido es el sociólogo alemán Max Weber, porque consideró que era necesario plantear un modelo de organización racional debido al crecimiento y complejidad de las organizaciones y funciones administrativas, en el cual no exista la fragilidad de las teorías clásicas o humanistas” (Chiavenato, 2007, pp. 177-178). Este personaje planteó que la burocracia es la organización eficiente por excelencia en donde se exponía detalladamente como hacer las tareas y se caracterizaba por los siguientes 10 argumentos:

- i. Carácter legal de las normas y reglamentos.
- ii. Carácter formal de las comunicaciones.
- iii. Carácter racional y división del trabajo.

- iv. Impersonalidad en las relaciones.
- v. Jerarquía de la autoridad.
- vi. Rutinas y procedimientos estandarizados.
- vii. Competencia técnica y meritocrática.
- viii. Especialización de la administración.
- ix. Profesionalización de los participantes.
- x. Completa previsión del funcionamiento. Chiavenato (2007, pp. 225-226)

A criterio de Weber resultaba muy ventajosa, a pesar de sus dilemas y opositores, porque existía un conocimiento racional de los objetivos, se agilizaban y precisaban las tareas y “decisiones de los encargados, se establecía la continuidad y uniformidad de la organización y sus procesos, reducía los errores de procedimiento por parte del empleado, permitía tomar acciones correctivas ante hechos similares y especializaba a su personal garantizándole su continuidad en la firma” (Chiavenato, 2007, p. 229)

Y la teoría estructuralista (con sus seguidores como James D. Thompson, Amitai Etzioni o Jean Viet) que se produjo a raíz de la oposición entre las teorías clásicas y humanistas (parecido a la teoría burocrática), la urgencia de apreciar a la organización como una unidad social compleja en la que se relacionan diversos grupos, la influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y el nuevo concepto de estructura: el todo organizacional es más amplio que la suma de sus partes. “Se hace un análisis más amplio de la organización resultando un enfoque múltiple que involucra los organismos formales e informales y sus tipos, recompensas monetarias y de reconocimientos, niveles de jerarquía y las indagaciones intra e interorganizacionales” (Chiavenato, 2007, pp. 248-253)

Como se profundiza el conocimiento de la organización, los estructuralistas opinan que la realización de esta es a través de la obtención de sus objetivos organizacionales los cuales

presentan una situación futura con estándares y siendo válidos para todos los integrantes capaz de ser medidos para verificar su productividad; tuvieron un pensamiento más crítico, realizando planteamiento de estrategias competitivas y cooperativas que a la larga se aplicarían a los conflictos o tensiones que surjan, convirtiéndose en elementos de cambios e innovación en los diferentes ambientes de las empresas. Finalmente es considerada como una teoría de transición y de cambio, que permanece en un estado de evolución apresurada, con la carencia de definición de algunos conceptos que serían abordados por la teoría de sistemas. (Chiavenato, 2007, pp. 259-270)

A continuación, en Estados Unidos en la década del 50, se dio inicio a una nueva cultura interorganizacional: el Enfoque del comportamiento o conductista, estampando la influencia más notoria del conductismo y la psicología en la administración y la pesquisa de soluciones flexibles y humanizadas a los problemas organizacionales; el ser humano es considerado como un animal social dotado de: “necesidades, sistema psíquico, capacidades para articular lenguaje y aptitud para el aprendizaje, buscando cumplir objetivos bajo una dualidad conductual (cooperación y competencia)” (Chiavenato, 2007, p. 278). Esta posición se compone de dos teorías:

- i. Teoría del comportamiento en la administración, en la que se mantiene la importancia de la persona en un ambiente organizacional más amplio, rechazando la ingenuidad de las relaciones humanas, criticando la rigidez de los clásicos; de igual forma se estudió la motivación humana, resaltando las investigaciones de: (a) la jerarquización de las necesidades humanas, que están en el siguiente orden: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, (b) la teoría de los dos factores, en la que se explica el comportamiento del trabajador en su ambiente laboral: factores extrínsecos o higiénicos y factores intrínsecos o motivacionales, (c) la teoría X y Y, que son dos estilos completamente distintos: lo

clásico y mecánico (X) con lo moderno y pragmático (Y), que son comparados y analizados según sus ventajas o deficiencias de cada uno de ellos, d) los cuatro sistemas de administración, que proponen que la gerencia no sería igual en todas las organizaciones ya que dependen de las situaciones internas y externas: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo, e) el proceso decisorio, que considera a la organización como un sistema de decisiones en la que los trabajadores participan racional y conscientemente, etc. Entre sus representantes debemos mencionar a Herbert Alexander Simon, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Chris Argyris y Frederick Herzberg. (Chiavenato, 2007, pp. 282-306)

- ii. Teoría del desarrollo organizacional – DO, que es un movimiento de segmentación práctica y operativa de la teoría del comportamiento, sus inicios se fundamentaron en la complejidad de operacionalizar los conceptos administrativos, los estudios de la motivación humana, la creación de la National Training Laboratory (NTL) y las publicaciones de sus miembros y el constante cambio en el mundo; la idea del DO se cimenta en la transformación y acomodo de las empresas a los ambientes cambiantes, los conceptos de cultura, clima y desarrollo organizacional; se hace alusión a las diferentes etapas que transitan las organizaciones como la pionera, expansión, reglamentación, burocratización y flexibilización; sus particularidades fueron considerar a la organización como un todo, la orientación sistémica y situacional, el ajuste al cambio, la solución de conflictos y problemas, un aprendizaje experimental, el desarrollo de equipos y la retroalimentación; su procedimiento se realiza en 8 pasos: (a) decisión de utilizar el DO, (b) diagnóstico inicial, (c) recolección de datos, (d) retroalimentación y confrontación, (e) planes

de acción y solución, (f) formación de equipos, (g) desarrollo intergrupalo y (h) la evaluación. (Chiavenato, 2007, pp. 318-331)

Esa misma década, el alemán Ludwing Von Bertalanffy, planteó un supuesto interdisciplinario, conocido como la teoría general de los sistemas, que:

buscaba trascender los problemas de la ciencia y establecerlos como principios; en la administración, se buscó luchar contra el reduccionismo, el pensamiento analítico y mecanicismo de los clásicos por medio del expansionismo (impulso a la visión del todo, del cual se desprenden otras visiones), pensamiento sintético (interés en juntar los pensamientos en vez de aislarlos) y teleología (se enfoca en los resultados producidos por la conducta, la consecución de objetivos) respectivamente. (Chiavenato, 2007, pp. 354-355)

Chiavenato (2007) lo designó como el Enfoque sistémico de la administración, donde la tecnología toma un mayor protagonismo e iniciándose a difundir: (a) la cibernética y (b) la teoría de la información; la primera era una ciencia nueva que conectaba todas las ciencias pudiendo cubrir los vacíos no investigados de unas por los conceptos de otras, comunicándose coherentemente y regulando el control conductual, se conceptualizó el término sistema “conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí que forman una actividad para alcanzar un objetivo... conformado por *inputs*, *outputs*, *black box* y *feedback*” (pp. 358-363) y homeostasis “capacidad del sistema en mantener el equilibrio dinámico de ciertas variables dentro de sus límites”, es obtenido a través del *feedback*, con lo cual se adapta a los cambios externos” (p. 364). La segunda es una parte de la matemática, que utiliza la estadística para calcular la cantidad de información recolectada, sus componentes de comunicación son fuente, transmisor, canal, receptor destino y ruido cuyo fruto es la informática “tratamiento racional y sistemático de la información por medios automáticos” (p. 365), que a la vez permite emplear

las tecnologías y sistemas de la información y automatizar, integrar y virtualizar los negocios y organizaciones. (pp. 367-375).

Una corriente que pertenece a este enfoque es la teoría de la matemática, que por medio de la Investigación de Operaciones - IO da una solución cuantitativa a los problemas administrativos por su visión sistémica y utilización del método científico y técnicas de probabilidad, su cimiento esencial es el proceso decisorio en función al punto de vista del problema o del proceso; uno de sus principales aportes fue plantear los indicadores financieros y no financieros para medir el desempeño laboral, los resultados y los factores de éxitos, sus técnicas son el “*6-sigma*” (optimizar los productos y procesos con un límite de 3 defectos en un 1 millón) y “*balanced scored card*” (método encaminado al equilibrio organizacional en finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje). (pp. 382-396)

El Enfoque situacional o contingencial, marca una nueva etapa en la administración, ya no se mira de a dentro hacia fuera en la organización, sino que la perspectiva va al revés, debido a la importancia del rol del ambiente y sus dinámicas constantes que influyen y condicionan el accionar, entorno y desarrollo de actividades en las empresas:

es un paso más allá que la teoría de los sistemas, porque para autores como Dill, Burns, Stalker, Chandler, Lawrence, Lorsch, Woodward, entre otros no existe solo una manera de organizarse sino que el diseño organizacional dependería de las variaciones en las circunstancias externas, acoplando un modelo a cada uno en específico. (Chiavenato, 2007, pp. 430-433)

De este enfoque se desprende la teoría situacional, cuyos inicios fueron las investigaciones en la verificación de modelos estructurales organizacionales más eficaces en diferentes tipos de empresas, concluyendo que ya no se debe hablar de *the best way* sino del *depend it*, proponiendo los siguientes supuestos básicos:

(a) la organización es un sistema abierto, (b) las particularidades organizacionales interaccionan entre sí y con el ambiente y (c) las características organizacionales son constructos dependientes mientras que las ambientales son independientes. Por consiguiente el ambiente externo es considerablemente complejo, ya sea por su estructura (homogéneo o heterogéneo) o su dinámica (estable e inestable), en el cual las empresas, en sus niveles estratégicos, intermedio y operacional y con el manejo de la tecnología y el *know-how*, averiguan como corroborar que sus presunciones respecto a este sean correctas en su ejecución de actividades diarias (conocido como consonancia administrativa); siendo el ambiente de tarea el más cercano a la empresa, que está conformado por los proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras. (Chiavenato, 2007, p 436-481)

En conclusión, se podría afirmar que es una teoría que va persiguiendo modelos organizacionales flexibles y orgánicos, tales como los matriciales, de redes o estructuras de equipos) enfatizando las ideas del hombre como un ser complejo, el clima organizacional (motivación) y el liderazgo.

Finalmente, Chiavenato (2007) comentó que, en un entorno cambiante y globalizado, han de utilizarse soluciones emergentes como:

- i. Mejora continua, técnica de cambio organizacional que se centraliza en las actividades grupales para mejorar los estándares de calidad. (pp. 505-506)
- ii. Calidad total, técnica derivada de la anterior, que hace incrementar el valor continuamente de los procesos y productos, su gestión es el *Total Quality Management – TQM*. (pp. 506-509)
- iii. Reingeniería, proceso que reduce la distancia entre los abismales e intensos cambios del ambiente con la permanencia de las organizaciones, a través de la sustitución de conocimientos nuevos (en vez de mejorarlos). (pp. 510-511)

- iv. *Benchmarking*, estrategia que permite a las organizaciones a imitar la característica o técnica más relevante del competidor líder en el mercado. (pp. 512-513)
- v. Equipos de alto desempeño, capacidad orientada a conseguir respuestas rápidas por medio de la administración efectiva del trabajo en equipo, satisfaciendo la creciente demanda del mercado (pp. 513-514)
- vi. Gestión de proyectos, táctica que permite asumir un reto definido en operaciones o trabajos según los objetivos establecidos (p. 514)

3.1.2. Herramientas administrativas

Una vez verificadas las teorías de la administración, percibí que los jefes o encargados deberían contar con herramientas y habilidades necesarias para que su proceso administrativo consiga los objetivos planteados inicialmente de manera eficaz y eficientemente. Por ejemplo, la herramienta como los diagramas de Gantt, que básicamente son

 sistemas gráficos empleados para la planificación seguimiento y control de planes de trabajo, procedimientos o trabajos, debido a que son convenientes para presentar secuencias y ejecución de actividades; para realizarlo, es necesario hacer un listado de las actividades, ordenarlos según su prelación, ejecución y sucesión, se calcula duración y costos, y luego se plasma en cada uno de sus ejes (en el eje x el tiempo y en y la tarea con sus especificaciones). (Terrazas, 2011, pp. 10-11).

Otro instrumento son los diagramas de Pareto, que permiten entender clara y ampliamente los problemas o dificultades que existen en una empresa, haciéndose especificaciones en los tiempos para encontrar falencias y comprobar las mejoras; analizado desde un punto de vista estadístico, se trabaja con el 80% y 20%, ya que si se realiza el 80% de esfuerzo para analizar problemas irrelevantes, solo se conseguiría el 20% de eficiencia en los resultados, en cambio, si el esfuerzo es de 20% lograremos el porcentaje restante de efectos positivos; son claves para facilitar

la toma de decisiones por parte de las jefaturas, gerencias u órganos encargados de la administración. (Barrezueta, 2020, pp. 11-12)

Los planes de acción también forman parte de estas herramientas de gestión, en los que se exponen los lineamientos adoptados por los altos funcionarios con el fin de alcanzar los “objetivos previamente señalados, autorizando a los responsables a tomar decisiones sobre los recursos tangibles e intangibles, ideando estrategias y fomentando la participación activa de todos los colaboradores; se hace una planeación que engloba criterios estratégicos como directrices, lineamientos, objetivos, proyectos, presupuestos, estrategias, diagnósticos, actividades, acciones, preparándonos a escenarios futuros posibles.” (Barrezueta, 2020, p. 12). Orbea (2019) añadió que “los planes son herramientas metodológicas que están estructuradas, definiendo prioridades que requieren un diagnóstico justificado en una investigación cualitativa, sus objetivos deben ser elementos cuantitativos para medirlos y verificarlos al final de proyecto; entre sus características son la funcionalidad, orden secuencial en sus procedimientos, flexibilidad, adaptación, seguimiento y evaluación permanente” (pp. 17-19); su éxito dependería de la claridad y objetividad de las directrices.

3.1.3. Habilidades administrativas.

Igualmente, los administradores requieren perfeccionar habilidades directivas, que según el artículo de Paredes, Ibarra y Moreno (2021) es “la capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos y metas determinadas...” (p. 72), adquirida por medio del aprendizaje y que produce resultados satisfactorios; los gerentes, jefes, líderes o personas que tengan a cargo una determinada cantidad de colaboradores, de acuerdo a su nivel de responsabilidad, las interrelacionan con sus principios, normas y funciones que desempeñan. Ramírez (2018) concuerda con esa definición, añadiendo que “estas habilidades son estrategias propias de los seres humanos e individuales que se han ido adaptando a los cambios y evolución de la macro y microeconomía como de la globalización.” (p. 25).

Bonifaz (2012), en su libro *Desarrollo de habilidades directivas*, propone que estas destrezas hacen posible la interacción efectiva entre las personas garantizando un buen ambiente laboral; hace alusión a la comunicación, porque al transmitir correctamente los mensajes, los jefes forjarán y mantendrán buena relación con sus colaboradores, la autoestima, ya que es el arte que avala la confianza, seguridad y motivación de los demás hacia el jefe, trabajo en equipo, los administradores velan día tras día el laborar organizadamente por su implicancia en el crecimiento y desarrollo de la productividad, por ende deben estar pendientes de cómo va el funcionamiento de su equipo, liderazgo, debido a que líder va a guiar al logro de objetivos, siendo necesario ser un agente motivador, y negociación, por ser una palabra emparentada con la gestión eficaz, idónea para solucionar conflictos tanto internos como externos de las organizaciones. Complementando lo mencionado es necesario hacer un manejo personal, mejorar la empatía y capacidad de escucha a las necesidades e intereses de los demás e introducir o impulsar el interés de desarrollarlas en cada uno de sus dirigidos. (Ramírez, 2018, p. 26)

Otros autores, como Achury (2020), considera que es necesario hablar de las habilidades blandas en la formación de profesionales y directivos, por ser un criterio trascendental a nivel personal y desarrollo humano como para mejorar la competitividad de las organizaciones (actualmente es un requisito indispensable para conseguir un trabajo) en este mundo que continuamente está en proceso de cambio ya sea por la tecnología o la responsabilidad social; la delimitación de su concepto está en función a la gestión por competencias, ya que es preferible evaluar la habilidad, la capacidad y la potencialidad del colaborador que solo los conocimientos o la inteligencia para que los resultados sean los adecuados, sugiriéndose cambiar el término ambiguo de la palabra blanda por competencias en la efectividad organizacional y relacional – CORE por sus siglas en inglés. Del mismo modo, en el estudio de Mendoza & Vélez (2020), definen a estas habilidades como las cualidades que

posee una persona que le permiten progresar en persona y relacionarse efectivamente con los demás y su entorno.

Para el ámbito organizacional, las gerencias y los administradores, las habilidades por competencia o *soft skills* a desarrollar son: la negociación y comunicación positiva, la persuasión, la gestión de conflictos y el tiempo, la motivación, el trabajo en equipo, la interpretación y análisis del lenguaje no verbal, la inteligencia emocional, la enseñanza a otros, el aprendizaje activo, la orientación al servicio, el pensamiento crítico, el autocontrol, la resiliencia etc. (Achury, 2020 y Mendoza & Vélez, 2020)

3.1.4. Proactividad administrativa.

Para abordar la proactividad administrativa, fue necesario revisar el artículo Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día de Salessi & Omar (2017), en el cual considera a la proactividad como un constructo amplio y complejo que agrupa comportamientos automotivados, orientada al futuro y el cambio, con la posibilidad de influir positivamente en el entorno y clima organizacional para obtener metas y objetivos individuales o grupales; los encargados de ejercer la dirección y liderazgo en las empresas deben practicarla y transmitirla con frecuencia a sus seguidores para que ellos se sientan identificados, comprometidos y capaces de replicarla.

En sus umbrales, se la veía como conductas aisladas de tomas de control, iniciativa personal, la retroalimentación o la personalidad; pero, al ahondar en sus investigaciones, se comprendió que su definición parte de una naturaleza comportamental y no disposicional, siendo un proceso motivacional autoiniciado susceptible a asumir diversas formas específicas y no una acción reactiva o forzada, generando cambios para vivir un mejor futuro. Consta de:

dos etapas: (a) la planificación proactiva y (b) las acciones eficaces dirigidas a conseguir los objetivos, además, dispone de 3 categorías: (a) comportamientos proactivos de ajuste persona-ambiente, (b) comportamientos laborales proactivos, y (c)

comportamientos estratégicos proactivos, que abarcan a las acciones o esfuerzos encaminados a: compatibilizar y ajustar los propios atributos con el entorno organizacional, insertar mejoras al ambiente de trabajo y promover la adaptación de las empresas a los escenarios externos. (Salessi & Omar, 2017, pp. 88-90).

Su medición va de acuerdo con los propios criterios o escalas que cada experto, director o administrador decida o estén decretados en los documentos de gestión.

3.1.5. Marketing directo e interactivo.

El marketing, según Kotler y Armstrong (2013) es:

un proceso social y directivo en el que las personas y organizaciones obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de valor con los demás... generando relaciones de intercambio rentables y de valor... , lo cual permite a los administradores crear y proponer diversas estrategias basadas en la combinación de sus 4 componentes principales (marketing mix): producto (product), precio (price), plaza (place) y comunicación (*promotion*), para satisfacer las necesidades del mercado y alcanzar los objetivos organizacionales. La última de las 4 “P”, es la que va relacionada más con mis funciones de Coordinadora de Atención, por estar en constante comunicaciones y desarrollo de actividades cuyo fin es captar o atraer a clientes objetivos e interesados.

(p. 5)

Es así como en mi área se practica el marketing directo, que es entendido como un sistema interactivo conformado por la combinación de métodos que simplifican el contacto inmediato con los consumidores, con la intención de promover los productos o servicios que la organización ofrece al mercado, utilizando mecanismos o sistemas tecnológicos que brindan información susceptible de medición. (Muñiz, 2013). Su éxito radica en la segmentación del mercado de acuerdo con “*targets*” claros y en la evaluación de los resultados de las estrategias (por ejemplo, la one to one) y actividades caracterizadas desempeñadas, realizando un control

valioso sobre cada una de ellas; esto último es una particularidad que lo diferencia de otras técnicas del marketing” (Castro, 2020, pp. 10-12).

Alva (2017) afirmó que:

el marketing directo es un proceso que decodifica en corto tiempo un mensaje individual y personificado en el momento de relacionarlos con clientes, englobando un valor y utilidad vital para tomar decisiones sobre nuestros productos o servicios, las estimulaciones de conductas y las relaciones duraderas, produciendo ventajas competitivas como: precisión objetiva en la segmentación, creación de clientes y medición de resultados inmediatamente, control de las estrategias y tácticas comerciales, resolución de problemas de la comercialización y expansión de la creatividad. (pp. 6-12).

3.1.6. Evaluación del desempeño.

Es el proceso vinculado al control y calificación integral de los logros individuales y/o grupales, de acuerdo con los atributos de cada firma y que son obtenidos en un periodo, determinando el nivel de rendimiento de cada colaborador o equipo y contribuyendo a la productividad organizacional; por consiguiente se necesita:

(a) identificar las áreas o actividades a ser evaluadas, (b) medir los parámetros previamente establecidos y (c) evaluar y tomar acciones necesarias para lograr las metas, buscando la mejora continua; estos procedimientos ofrecen datos basados en la acción, teniendo técnicas como escalas gráficas o de puntuaciones, *check list*, incidentes críticos, análisis 360°, selección forzada, etc., resultando información para tomar decisiones de promoción del personal, incrementos de salarios o reconocimientos sociales. (Guartán et al., 2019, pp. 16-17)

Para Álvarez et al., (2018) este criterio es una pieza para el progreso del talento humano en la organización, por ser un proceso sistemático y habitual en el que se valúa como es el

desenvolvimiento de cada trabajador, de acuerdo a sus fortalezas y debilidades, en su área con las funciones encomendadas condicionadas por las oportunidades o amenazas de la realidad; actualmente, en el mundo globalizado no solo se compete a través de ratios financieros o productos, también se hace por medio de la administración eficiente del talento humano y su ponderación en los resultados logrados. Sus beneficios se manifiestan a tres escalas:

- Para la persona: conoce las expectativas que posee la organización y su jefe respecto al colaborador, sabe qué medidas se tomarán en cuenta para maximizar su labor, inspira al pensamiento autocrítico, auto motivacional y autocontrol y el desarrollo del compromiso. (p. 367)
- Para el jefe: evalúa la conducta de su personal a cargo, les da la potestad para tomar decisiones que busquen la optimización, organización adecuada de los recursos, identifica cuales son los puntos débiles de su equipo, (p. 368)
- Para la organización: define la contribución de cada trabajador en periodos de tiempo, identifica las debilidades de su recurso humano, permite al trabajador a tomar una participación activa para solucionar las deficiencias o carencias. (p. 368)

3.1.7. Liderazgo de equipos.

De acuerdo con Ahumada (2004)

el liderazgo bajo una perspectiva de equipos es transitoria y de carácter emergente, en la cual la relación entre el líder y sus colaboradores no sólo se basa en escoger quién es el más idóneo para asumir, coordinar y dirigir las acciones de los demás; sino que sea capaz de motivarlos y comprometerlos a que formen parte de un trabajo coordinado para la solución de problemas y confrontación a los conflictos que día tras día ocurren en el medio organizacional; esto se entendería como la capacidad que tiene el líder en influir en el comportamiento de las organizaciones, teniendo poder sobre sus equipos que lo conforman; se ejerce de manera transaccional (ganar legitimidad para desarrollar

óptimamente el trabajo) y transformacional (motivación a sus seguidores desde principios y valores que imperan en los equipos) (pp. 57-60).

Gil et al., (2011) afirman que “los líderes transformacionales incentivan a que sus colaboradores pueden dar más en su trabajo, mejorando su rendimiento y articulando la visión del equipo, se distinguen 4 dimensiones: la carismática o idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada” (pp. 38-39). Como aporte, menciona que:

en los equipos organizacionales existen un liderazgo auténtico, orientado al servicio de los colaboradores, transparente y ético, compartiendo la información necesaria para tomar decisiones, un liderazgo transcultural, que tiene una visión global de liderar en diferentes contextos o culturas a través de la eficacia de diversas estrategias, el liderazgo complejo, por su sistema de adaptación y complejidad de partes dinámicas e imprevisibles del ambiente presentes en las interacciones de las organizaciones con su medio, el liderazgo de equipos, las capacidades y esfuerzos de los equipos que influyen en los procesos, rendimientos y resultados del equipo, liderazgo compartido, aquel que se manifiesta cuando se merma la jerarquía contrastando los paradigmas convencionales del líder clásico (o jefe) y el liderazgo remoto, que se ha desarrollado por el avance de las comunicaciones y la tecnología, permitiendo dirigir a un equipo (físico o virtual) sin estar de forma presencial, es denominado *e-leadership*”. (pp. 40-44)

Capítulo IV: Descripción de las Actividades Profesionales

4.1. Descripción de Actividades Profesionales

4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.

Las actividades profesionales están enfocadas a incrementar, captar, mantener y fidelizar a nuestros clientes, lo que requeriría una actualización frecuente de nuestra base de datos para así poder realizar la planificación y organización óptima de nuestras actividades. Estas últimas se centran en fomentar y difundir las 22 carreras y sus modalidades de ingreso, motivando a que nuestro público objetivo (alumnos de 5to de secundaria) y nuestra demanda potencial (alumnos de 4to y 3ero de secundaria) opten por una profesión orientada a la salud y bienestar de la comunidad.

Este camino lo vamos construyendo día tras día con el acercamiento, comunicación e interrelación con los responsables, directores, psicólogos o administrativos de los colegios, atendiendo y respondiendo sus dudas y consultas; para lo cual nos hemos valido de gestionar las siguientes actividades:

- Charla informativa virtual.
- Charla de carreras virtuales.
- Charla temática virtuales.
- Charla para padres virtuales.
- Conversatorios virtuales.
- Ferias virtuales.
- Talleres virtuales.

4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.

Las actividades profesionales de un Coordinador de Atención son esenciales pues verifica la correcta ejecución de las actividades y el cumplimiento de los eventos planificados

con los colegios; permitiéndole identificar oportunidades de mejora y/o tomar decisiones correctivas.

A su vez, realiza coordinaciones y gestiones con otras áreas, en especial la de comunicaciones, para adquirir los tangibles e intangibles necesarios; por ejemplo, este 2020, fue necesario equipos para el trabajo remoto y habilitación de plataformas virtuales.

El apoyo, supervisión y control al equipo de trabajo es un quehacer constante, optimando la productividad de cada uno de ellos, y en sí de toda el área.

Por consiguiente, mis conocimientos y experiencia en la carrera de administración me ayudaron considerablemente a poder asumir este cargo, siendo una responsabilidad retadora y motivadora para aplicar las cuatro bases de mi profesión: planificación, organización, dirección y control.

4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.

El entregable más importante 2020 que se vinculó a mi actividad profesional (y que está como objetivo del área OUIIC), es diseñar y mejorar el Plan de Trabajo de emergencia implementado en el 2019; debido a que su importancia como documento administrativo radica en ser la guía para la ejecución de las funciones tanto propias como Coordinadora de Atención, como la de mi equipo de trabajo. Este plan constó de cuatro fases medibles:

4.1.3.1. Primera Fase – Abordaje.

Se debe cumplir con la visita a colegios de toda la base de manera física, cumpliendo el objetivo de ir diariamente entre 8 a 10 colegios, llevando consigo el material necesario. La información recabada se plasma en formatos que posteriormente se vacían en la base de datos digital.

4.1.3.2. Segunda Fase – Acercamiento.

Se concreta las actividades con los colegios en los eventos como: charla informativa virtual y charla de carrera virtual, se hace las anotaciones de cuando se van a realizar dichos

eventos y se indica la cantidad de *leads* que generan cada uno de estos. En el Excel base compartido se maneja y controla el calendario y listado de las actividades gestionadas.

4.1.3.3. Tercera Fase – Mantenimiento.

Se gestiona otras actividades, como la charla temática virtual, charla para padres, ferias virtuales, conversatorios virtuales y talleres virtuales. Al igual que en la segunda fase, se agendan y se indica si se han incrementado nuestro público o *leads* objetivos; es en esta etapa que la atención se centra en cuánto se ha incrementado / decrecido nuestra cobertura y participación en el mercado a través de la información de los posibles postulantes a la UPCH.

4.1.3.4. Cuarta Fase – Fidelización.

Es la parte final de la campaña, en la cual se envía los obsequios por las distintas festividades, aniversarios o fechas significativas a los contactos de los colegios, agradeciendo por la oportunidad de poder realizar un trabajo conjunto y fortificando nuestros lazos con ellos. El año 2020, debido al Covid-19, se realizó una capacitación gratuita on line para los docentes de los colegios.

4.2. Aspectos Técnicos de la Actividad Profesional

4.2.1. Metodologías.

4.2.1.1. Enfoque del trabajo.

El enfoque del trabajo fue cualitativo porque, según Hernández et al., (2010) los datos que he recolectado como descripciones detalladas de situaciones, eventos, interacciones, personas, conductas observadas y manifestaciones fueron utilizados para descubrir una realidad mediante el proceso de interpretación, haciendo un mundo visible. Se inició a través del “reconocimiento del mundo social, procediendo a encontrar o desarrollar una teoría de acuerdo con lo observado basada en lógica y proceso inductivo, yendo de lo particular a lo general; culminando en la elaboración de documentos, grabaciones o informes” (pp. 7-10). Este enfoque

me dio un punto de vista “fresco, natural y holístico del Área de Promoción de la UPCH, profundizando y contextualizando sus datos interpretativos y el entorno” (p. 17).

4.2.1.2. Nivel y alcance del trabajo.

La investigación es de nivel y alcance descriptivo, debido a que mi meta se enfocó en “describir la realidad y resultados” (Hernández et al., 2010, p. 80) de la ejecución del Plan de Trabajo 2020 y mis funciones como Coordinadora de Atención en la UPCH, puntualizando las características, perfiles de los colaboradores, actividades, decisiones implementaciones y actividades cumplidas más significativas en dicho año, siendo útil para revelar y exhibir el contexto o situaciones habidas en el área de OUIIC.

4.2.1.3. Diseño del trabajo.

El diseño del documento es de investigación – acción, ya que su finalidad fue “resolver problemas cotidianos” (Hernández et al., 2010, p. 80), a través del aprendizaje y mejora continua de habilidades y obligaciones, aportando información para tomar decisiones en condiciones adversas o complicadas propiciando un cambio en el área OUIIC y la toma de conciencia de su rol en beneficio de la comunidad cayetana; en otras palabras hemos forjado un conocimiento asentado en la ejecución de nuestras funciones, todo ello bajo las normas de la universidad y el Plan de Trabajo 2020. Al mismo tiempo, se ha de resaltar que es un diseño participativo en el que se analiza los temas que suceden día tras día, hay una “colaboración equitativa” (Hernández et al., 2010, pp. 510-511) en toda el Área de Promoción y se busca aportar al desarrollo integral y la consecución de objetivos de la UPCH.

Igualmente, “no se hará manipulación o variación intencional de alguna de variable [presente en el informe], observando sus consecuencias de forma natural” (Hernández et al., 2010, pp. 149 y 158), con el debido cuidado para no tomar riesgos innecesarios (no experimental); y la recolección de datos será de carácter longitudinal, debido a la razón que se

ha recopilado la información de dos periodos (2019 y 2020) para ver cómo ha ido evolucionando el rendimiento de la OUIIC.

4.2.2. Técnicas.

Las técnicas utilizadas en estudios cualitativos y que son aplicadas en mi área de trabajo son:

4.2.2.1. Observación.

Por medio de la observación ingresamos a la parte profunda del meollo de nuestras tareas, eventos o actividades, permitiéndonos estar atentos a “los detalles ocurridos y tener una reflexión activa y permanente” (Hernández et al., 2010, p. 411).

4.2.2.2. Entrevistas e interacción con el público objetivo.

Las entrevistas son espacios en los cuales podemos reunirnos e interactuar con los encargados de los colegios y/o con los padres de familia de aquellos alumnos que están motivados a pertenecer a la UPCH, facilitándonos el intercambio de información valiosa con cada uno de ellos, que procede a “ser interpretada y analizada, con el fin de construir y determinar cómo sería el perfil de cada uno de ellos y cuál sería su realidad en ese momento.” (Hernández et al., 2010, p. 418).

Cuando se interactúa con los alumnos en general, lo efectuamos a través de exposiciones y presentaciones didácticas cuya finalidad es atraer la atención y motivación del alumnado para que forme parte de la UPCH y estudie carreras ligadas a la salud y bienestar.

4.2.2.3. Revisión de información y evaluación de experiencias.

Es necesario la revisión de los documentos históricos de la UPCH (como el PEI, POI o MOF), como del área (reglamentos, planes de trabajo anteriores, bases de datos) ya que así entenderemos mejor el porqué de cada actividad y sus resultados basada en los datos anteriores; además, “son necesarios para poder deducir tendencias del público objetivo.” (Hernández et al., 2010, pp. 433-434)

4.2.3. Instrumentos.

Según Hernández et al. (2010), los instrumentos utilizados fueron:

- Fichas de observación.
- Fichas de datos.
- Guías de entrevistas para los directores o encargados del colegio.
- Guías de entrevistas para padres de familia.
- Plan de Trabajo 2020.

4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades.

- Pack en físico: Se otorgó de manera física a 412 colegios el material a los contactos de los colegios.
- Pack virtual: Propuesta digital enviada a los psicólogos y coordinadores de colegios, se tuvo que continuar con la entrega de material luego que el gobierno decretara la emergencia sanitaria.

Elementos potencializados para brindar a los colegios la oferta académica de manera virtual, comprende:

- PPT institucional (existirán dos versiones: animada y sin animación)
- Trípticos PDF (22 carreras)
- Modalidades de ingreso - Admisión 2020 y 2021
- Videos: General UPCH, carreras enfoque publicitario y testimoniales
- Banner de fondo para incrustar en plataforma zoom

Publicidad otorgada por la Coordinación de Eventos al Área de Promoción:

- *Flyer* eventos Conexión Cayetano
- *Flyer* eventos Webinar
- *Flyer What`s Up* Cayetano
- *Flyer* charla para padres - postulantes

Equipo que proporcionó la universidad al colaborador:

- Laptop para cada uno de los asesores de atención.

4.3. Ejecución de las Actividades Profesionales

4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.

El año 2020 sirvió para mejorar y adecuar las actividades del Plan de Trabajo del año pasado, tales como la implementación de las clínicas de ventas, adelantar las campañas de capacitación presencial (de marzo y abril se hizo en febrero), etc. (ver Tabla 15). Por motivos de la pandemia, el desarrollo de las actividades se efectuó virtualmente, siendo necesario capacitar al equipo para realizar el trabajo remoto.

Tabla 15

Programa de Actividades

N°	Actividades - 2020	Febrero	Marzo	Abril
1	Capacitación carreras - presencial	X		
2	Capacitación carreras - presencial		X	
3	Clínica de ventas – virtual		X	
4	Clínica de ventas - virtual			X
5	Capacitación carreras - presencial			X
6	Capacitación – Plataformas virtuales			X

Nota: Tomado de “Calendario de Capacitaciones Área de Promoción 2020” por Área de Promoción (2020)

Al iniciar tempranamente nuestras funciones, conseguimos como ventaja el contactar anticipadamente a los representantes de los colegios, preparándoles packs y materiales con información de la universidad y sus ofertas de estudio que la compartirían a su plantel educativo, visitándose presencialmente a más del 60% de nuestra base. Por las circunstancias ya conocidas, se empleó el telemarketing y campañas en plataformas virtuales, buscando cumplir con la 4ta fase (fidelización) a través de estos medios (ver Tabla 16). Por otra parte, un evento que influyó negativamente fue que en el mes de mayo no se renovaron los contratos

a una parte significativa del equipo de trabajo (solo quedamos 3 colaboradores), dificultando la marcha de nuestro accionar.

Tabla 16

Programa de Inicio de Fases

N°	Actividades – Fases 2020	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Fase I – Abordaje	X	X									
2	Fase II - Acercamiento				X	X						
3	Fase III - Mantenimiento						X	X	X	X		
4	Fase IV - Fidelización										X	X

Nota: Tomado de “Calendario del inicio de cada fase – Plan de Trabajo” por Área de Promoción (2020)

Se estableció, como tarea articular, practicar la cultura de servicio con el cliente, garantizando el contacto frecuente con los representantes de colegios en fechas importantes, en la Tabla 17 se detalla esta praxis:

Tabla 17

Programación de Actividades – Cultura de Servicio

N°	Actividades	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic
1	Flyer Saludo por el Día del Psicólogo	X								
2	Invitación al Webinar y Conexión Cayetano		X							
3	Invitación al Webinar y Conexión Cayetano			X						
4	Flyer recordatorio I Factor Excelencia					X				
5	Flyer Saludo por el Día del Maestro					X				

6	Invitación al Webinar y Conexión Cayetano	X		
7	Flyer Saludo por Fiestas Patrias	X		
8	Flyer recordatorio Factor Quinto e Ingeniería Biomédica		X	
9	Encuesta Telefónica – contactos colegios		X	
10	Flyer recordatorio Factor Excelencia Medicina			X
11	Flyer recordatorio II Factor Excelencia			X
12	Invitación al Webinar y What`s Up		X	
13	Invitación al Webinar y What`s Up			X
14	Flyer recordatorio III Factor Excelencia			X
15	Invitación al Webinar y What`s Up			X
16	Flyer Saludo por Navidad			X

Nota: Tomado de “Actividades – Cultura de servicio” por Área de Promoción (2020)

4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.

Para contribuir a la consecución de la OUIIC, es necesario que el Plan de Trabajo 2020 se cumpla lo más efectivamente posible. Mis funciones como coordinadora estuvieron ligadas a la planificación, realización y supervisión de lo planteado en el plan, cumpliendo con los estándares de calidad y coordinaciones internas necesarias, manteniendo una comunicación directa con mi jefe de presentarse percances.

Dado que la coyuntura mundial por el Covid-19 ha puesto un obstáculo para interrelacionar presencialmente con los alumnos y representantes de los colegios, no fue impedimento para que se lleven a cabo las 4 fases (ver Figuras 4, 5 6 y 7):

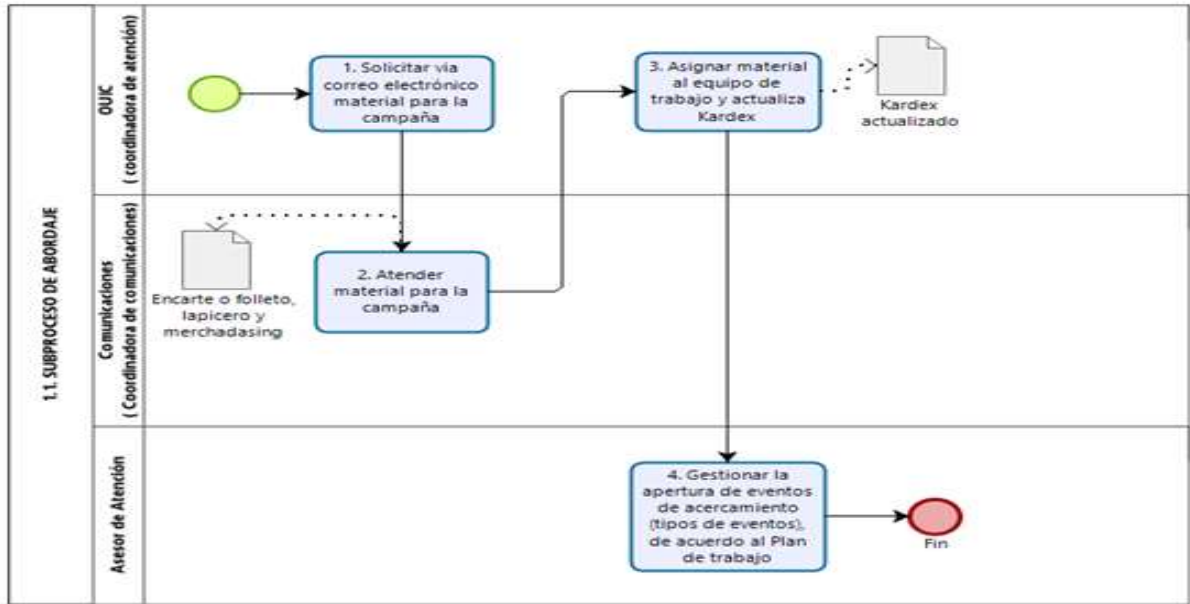


Figura 4. 1era Fase – Abordaje

Nota: Elaboración propia, conjuntamente con el Área de Calidad de la UPCH

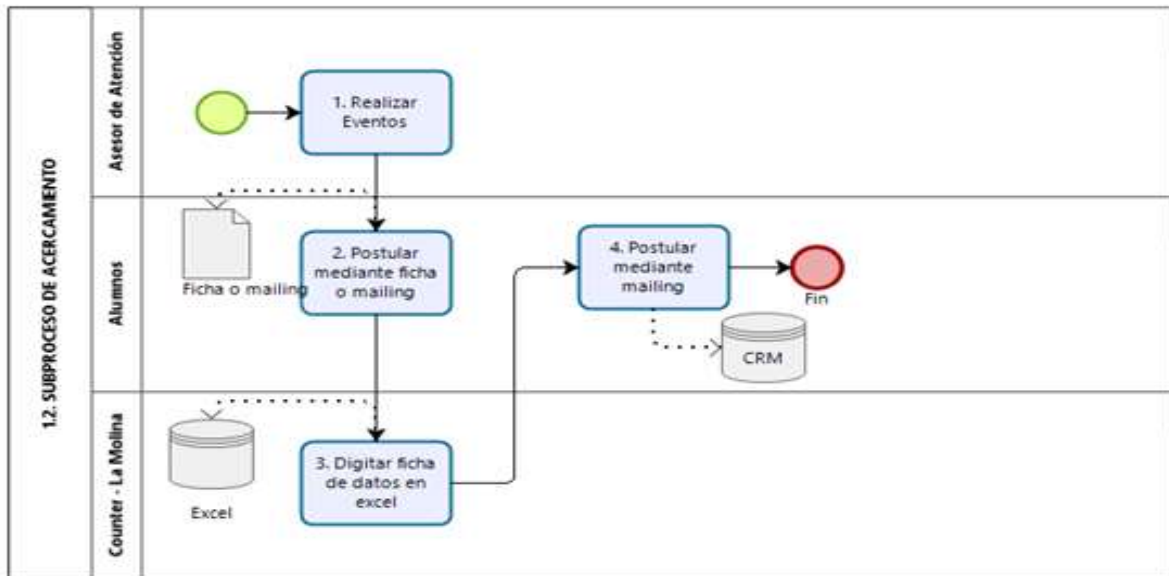


Figura 5. 2da Fase – Acercamiento

Nota: Elaboración propia, conjuntamente con el Área de Calidad de la UPCH

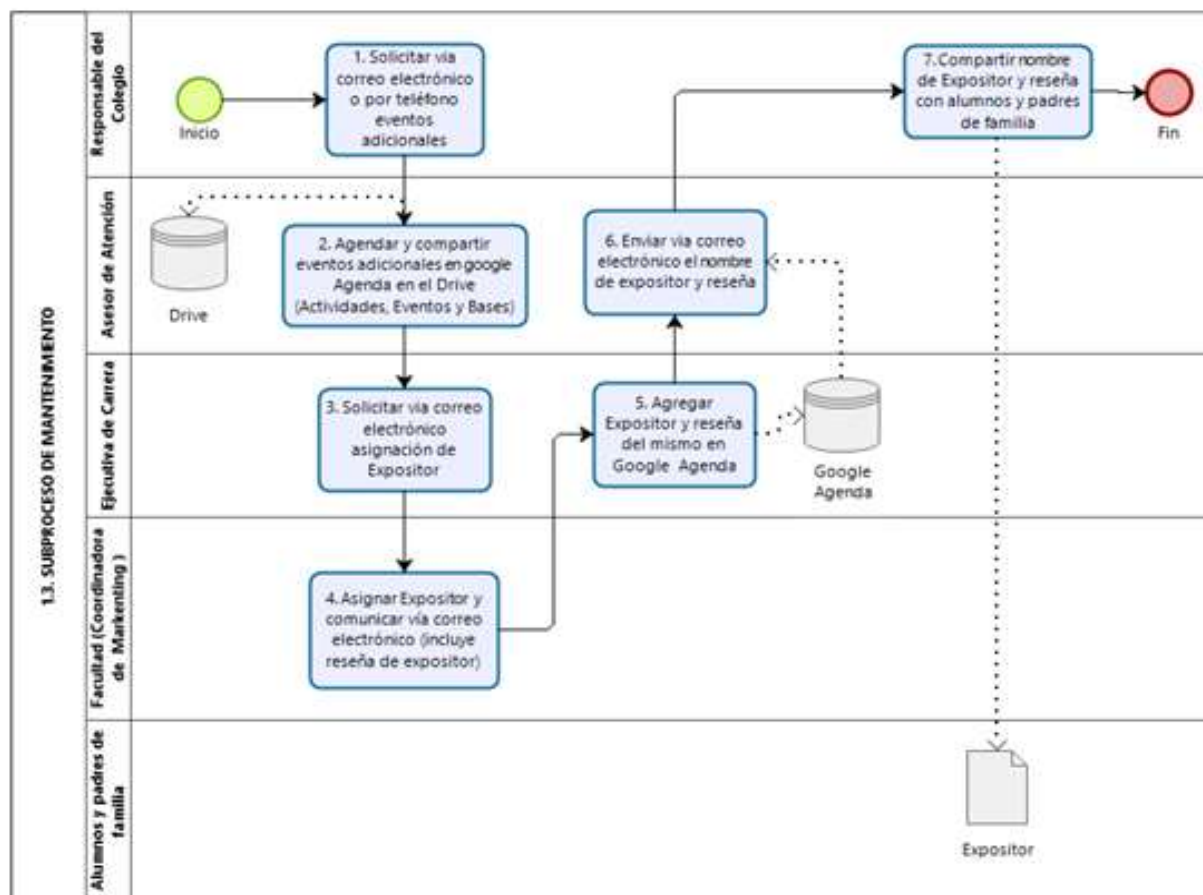


Figura 6. 3era Fase – Mantenimiento

Nota: Elaboración propia, conjuntamente con el Área de Calidad de la UPCH

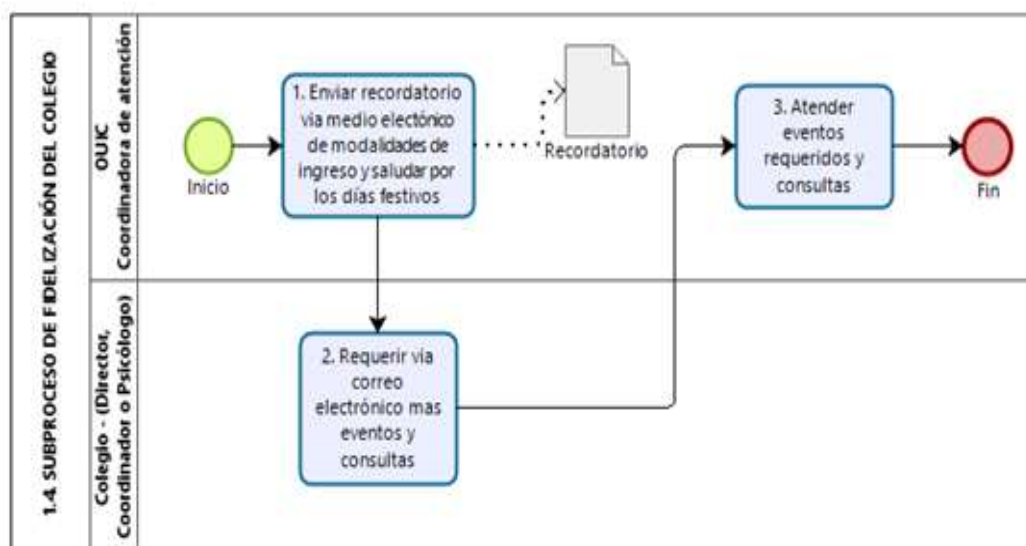


Figura 7. 4ta Fase – Fidelización

Nota: Elaboración propia, conjuntamente con el Área de Calidad de la UPCH

El trabajo en equipo en el Área de Promoción y la experiencia de cada colaborador jugó un rol de elemental, ya sea por su compromiso intelectual y emocional, lo que ratificó que los *counter* crearan exposiciones y materiales virtuales, didácticos e interactivos, buscando llegar de la mejor manera hacia los alumnos de los diferentes niveles. En la Figura 8 se muestra como fue la atención:

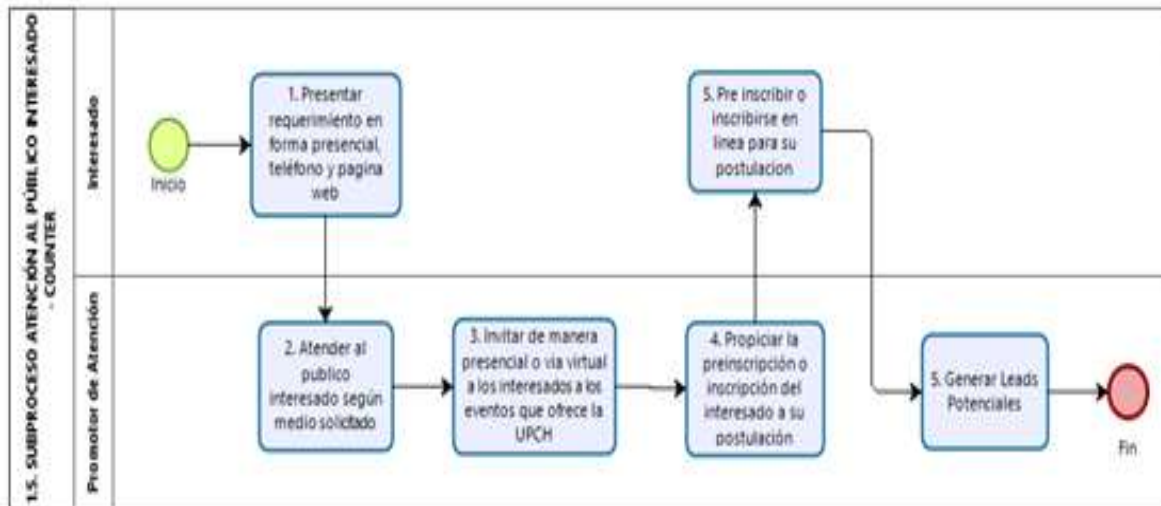


Figura 8. Atención al Público Interesado

Nota: Elaboración propia, conjuntamente con el Área de Calidad de la UPCH

Capítulo V: Resultados

Los resultados alcanzados fueron la muestra del trabajo arduo y comprometido por parte del equipo de Promoción a mi cargo, reflejando que, si unimos y coordinamos nuestros esfuerzos se obtiene un desempeño eficiente y eficaz. Los indicadores cuantitativos y cualitativos demostraron que la gestión fue muy satisfactoria a pesar de los inconvenientes y problemáticas padecidas por la pandemia del Covid-19, permitiéndome tomar decisiones, plantear medidas correctivas y establecer nuevas ideas de mejora continua para los próximos años.

5.1. Resultados de las Actividades Realizadas

Los resultados de las actividades estaban orientados a cumplir los objetivos descritos en el apartado 2.3; los cuales fueron los siguientes:

Tabla 18

Resultados Logrados con respecto al Plan de Trabajo

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
4	Se cuenta con un Plan de Trabajo:	Implementar un Plan de Trabajo anualmente.	Se debería implementar	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación

El Plan de Trabajo 2020 fue el documento guía para la optimización de nuestro funcionamiento, redactado a inicios de ese año y que por motivos de la pandemia tuvo que reformular desde los objetivos hasta el detalle de las actividades y eventos con los colegios.

Tabla 19

Resultados Logrados en Cobertura

Descripción	Resultado 2020	2019		Reformulación 2020	
		Resultado	Variación %	Proyección	Variación %
Provincias	321	324	-0.93%	227	41.41%
Lima Moderna	211	208	1.44%	146	44.52%
Lima Norte	220	159	38.36%	111	98.20%
Lima Este	129	129	0.00%	90	43.33%
Lima Sur	72	68	5.88%	48	50.00%
Lima Centro	60	55	9.09%	39	53.85%
Callao	50	51	-1.96%	36	38.89%
Total	1063	994	6.94%	697	52.51%

Nota: Elaboración propia

Interpretación

En la cobertura de mercado a nivel general fue muy bueno ya que se creció en un 6.94% respecto al año 2019 y en un 52.51% de acuerdo con la reformulación del indicador por motivos del Covid-19; en Lima Norte fue donde ocurrió el mayor incremento, este fue de un 38.36% respecto al año 2019 y en 98.20% según el ajuste realizado por la pandemia; mientras que en provincias y el Callao se muestra una disminución mínima (-0.93% y 1.96% respectivamente) comparado con el año 2019.

Tabla 20

Resultados Logrados en Actividades

Descripción	Resultado 2020	2019		Reformulación 2020	
		Resultado	Variación %	Proyección	Variación %
Lima y Callao	654	742	-11.86%	519	26.01%
Departamentos y Provincias	105	118	-11.02%	83	26.51%
Total	759	860	-11.74%	602	26.08%

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Las actividades realizadas Lima, Callao y provincias durante el 2020 decrecieron en 11.74% en relación con el año 2019. Pero si tomamos los indicadores reformulados por el coronavirus, se aprecia que se superó en un 26.08%.

Tabla 21

Resultados Logrados en Atenciones

Descripción	Resultado 2020	2019		Reformulación 2020	
		Resultado	Variación %	Proyección	Variación %
Lima Moderna	211	208	1.44%	146	44.52%
Lima Norte	201	159	26.42%	111	81.08%
Lima Este	99	129	-23.26%	90	10.00%
Lima Sur	56	68	-17.65%	48	16.67%
Lima Centro	52	55	-5.45%	39	33.33%
Callao	36	51	-29.41%	36	0.00%
Dep. y Provincias	173	158	9.49%	111	55.86%
Total	828	828	0.00%	581	42.51%

Nota: Elaboración propia

Interpretación

El total de atenciones realizadas a los colegios en el 2020 fueron las mismas que el alcanzado en el 2019 (828 atenciones), teniendo variaciones de incrementos y disminuciones en los porcentajes de las localidades. En lo concerniente a las metas reformuladas, se llegó a superar en un 42.51%.

Tabla 22

Resultados Logrados en Leads

Descripción	Resultado 2020	2019		Reformulación 2020	
		Resultado	Variación %	Proyección	Variación %
<i>Counter</i>	132	814	-83.78%	570	-76.84%
Colegios	13770	14030	-1.85%	9821	40.21%
Total	13902	14844	-6.35%	10391	33.79%

Interpretación

Los *leads* logrados en el 2020 fueron menores en un 6.35% con respecto al año 2019, teniendo el cambio significativo en los *counter* (-83.78%). Con respecto a la reformulación del indicador, también hubo una disminución del 76.84% que fue compensado por los colegios (+33.79%), que finalmente nos dio un incremento de 33.79% al comparar ambos resultados.

Tabla 23

Resultados Logrados en Reducción de Gastos

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
9	Reducir gastos innecesarios:	Reducir a 50% el gasto en <i>courier</i> .	264	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Durante el año 2020, el servicio del *courier* fue utilizado 264 veces para el envío del *merchandising*, regalos u equipos; con respecto al año pasado, el indicador se redujo a la mitad.

Tabla 24

Resultados Logrados en Reducción de Movilidad

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
10	Movilidad reducida:	Programar movilidades con la anticipación debida, a través de formato.	Se debería programar	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación

La programación de las movilidades en el 2020, se realizaron con 1, 2 o 3 días de anticipación, lo que nos permitía planificar mejor las rutas y reducir costo de transporte.

Tabla 25

Resultados Logrados en la Entrega de Material Fuera de Fecha

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
11	Entrega de material fuera de fecha:	Garantizar al 100% el material necesario para el desarrollo de nuestras actividades.	Se debería garantizar	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Los materiales didácticos, encartes, *flyers*, videos y trípticos, estaban a nuestra disposición en el momento que los requeríamos, tanto en las campañas presenciales como en las virtuales.

Tabla 26

Resultados Logrados en la Limitación de Actividades del Coordinador

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
12	Actividades del coordinador limitadas:	Apoyar en un 100% en el desarrollo de las actividades esenciales dirigidas a nuestra demanda efectiva.	Se debería apoyar	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Cumplí con la totalidad de mis funciones (presencial o virtual) como Coordinadora a lo largo del 2020, en eventos, capacitaciones, dirección de equipos, toma de decisiones, etc.

Tabla 27

Resultados Logrados en la Supervisión de los Counters

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
13	Se contaba con área de <i>counter</i> :	Supervisar la ejecución de las funciones de los <i>counter</i> , una vez por semana.	Se debería supervisar	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación:

La supervisión de los *counter*, mientras estaban operativos durante el 2020, se realizaban todas las semanas, por medio de reuniones agendadas o imprevistas.

Tabla 28

Resultados Logrados en el Análisis de Información de los Counters

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
14	Se contaba con un registro de atención en el área de <i>counter</i> :	Analizar la información expuesta por los <i>counter</i> una vez por semana.	Se debería analizar	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación:

La información era comentada, debatida y analizada los mismos días que se hacían las supervisiones de los *counters*, se contó con la participación activa del equipo.

Tabla 29

Resultados Logrados en el Personal Idóneo

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados

15	Se contaba con personal idóneo al cargo:	Realizar una buena captación, selección y capacitación del personal que ingrese a laborar a nuestra área.	Se debería realizar	Se cumplió
----	--	---	---------------------	------------

Nota: Elaboración propia

Interpretación:

La captación del talento humano, ya no se hacía de manera simple, sino que ahora una vez realizados los filtros para que formen parte del equipo, se les capacitaba de acuerdo a las necesidades. Con la pandemia, el equipo tuvo que ser reducido.

Tabla 30

Resultados Logrados en el Cumplimiento del Reglamento Interno

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
16	Incumplimiento del reglamento interno:	Evaluar la responsabilidad de cada uno de los colaboradores al momento de realizar sus actividades.	Se debería evaluar	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación: Los integrantes del equipo no recibieron llamada de atención alguna, ya que conocían sus funciones y responsabilidades al detalle, todo lo articulaban con sus propios valores y los principios de la UPCH.

Tabla 31

Resultados Logrados en la Actualización de la Base de Datos

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
17	Base de datos actualizada:	Actualizar la base de datos los primeros días de cada mes.	Se debería actualizar	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación: La actualización de la base de datos fue un quehacer diario, el cual fue supervisado constantemente por mi persona los primeros 3 días hábiles de cada mes.

Tabla 32

Resultados Logrados en la Implementación de un Software

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
18	Programa Software:	Implementar en el mediano plazo un software en nuestra área que nos permita agilizar la información contenida en nuestra base de datos.	Se debería implementar	En proceso de implementación

Nota: Elaboración propia

Interpretación: Se le hizo esta propuesta a mi jefe inmediato, la cual ha quedado en *stand by* por la pandemia, al no contar con espacios suficientes para su debate y su posterior elevación al área superior indicada.

Tabla 33

Resultados Logrados en las Clínicas de Ventas

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
19	Clínica de ventas:	Fomentar el desarrollo y mejora de nuestras clínicas de ventas para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.	Se debería fomentar	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación: Fue la actividad constante en las capacitaciones y reuniones con el personal del trabajo, ya que permitía superar sus debilidades, mejorar su accionar ante los clientes y obtener mayor seguridad.

Tabla 34

Resultados Logrados en el Desarrollo de Reuniones

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020	
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados
20	Covid19:	Hacer reuniones periódicas con los jefes y/o colaboradores para establecer estrategias que nos permitan afrontar la pandemia.	Se debería hacer	Se cumplió

Nota: Elaboración propia

Interpretación: En las reuniones virtuales programadas, se hacía una discusión sobre qué y cómo debemos actuar ante la problemática de la pandemia y su cuarentena, ya que nos limitaba en nuestro accionar; se proponía soluciones y estrategias comerciales o eliminaba alguna actividad riesgosa.

Finalmente, en la Tabla 35, se aprecia un resumen general de lo conseguido, otorgándoles un valor de 5.88% a cada indicador (equivalente a 1/17 aprox.), el cual dependía del porcentaje de cumplimiento:

Tabla 35

Ponderación de los Resultados Logrados

Ítem	Diagnóstico Situacional	Objetivos	2020		% de Cumplimiento
			Resultados Proyectados	Resultados Logrados	
4	Se cuenta con un Plan de Trabajo:	Implementar un Plan de Trabajo anualmente.	Se debería implementar	Se cumplió (100%)	5.88%
5	Poca cobertura:	Lograr una cobertura en un porcentaje no menor al 30 % con respecto al año pasado.	697	1063	5.88%

6	Crecimiento en actividades:	Ejecutar las actividades en un porcentaje no menor al 30 % con respecto al año pasado.	602	759	5.88%
7	Mayor atención:	Ejecutar las atenciones en un porcentaje no menor al 30 % con respecto al año pasado.	581	828	5.88%
8	Generar leads:	Alcanzar leads en un porcentaje no menor al 30 % con respecto al año pasado.	10391	13902	5.88%
9	Reducir gastos innecesarios:	Reducir a 50% el gasto en courier.	264	Se cumplió (100%)	5.88%
10	Movilidad reducida:	Programar movilidades con la anticipación debida, a través de formato.	Se debería programar	Se cumplió (100%)	5.88%
11	Entrega de material fuera de fecha:	Garantizar al 100% el material necesario para el desarrollo de nuestras actividades.	Se debería garantizar	Se cumplió (100%)	5.88%
12	Actividades del coordinador limitadas:	Apoyar en un 100% en el desarrollo de las actividades esenciales dirigidas a nuestra demanda efectiva.	Se debería apoyar	Se cumplió (100%)	5.88%
13	Se contaba con área de <i>counter</i> :	Supervisar la ejecución de las funciones de los <i>counter</i> , una vez por semana.	Se debería supervisar	Se cumplió (100%)	5.88%

14	Se contaba con un registro de atención en el área de counter:	Analizar la información expuesta por los counter una vez por semana.	Se debería analizar	Se cumplió (100%)	5.88%
15	Se contaba con personal idóneo al cargo:	Realizar una buena captación, selección y capacitación del personal que ingrese a laborar a nuestra área.	Se debería realizar	Se cumplió (100%)	5.88%
16	Incumplimiento del reglamento interno:	Evaluar la responsabilidad de cada uno de los colaboradores al momento de realizar sus actividades.	Se debería evaluar	Se cumplió (100%)	5.88%
17	Base de datos actualizada:	Actualizar la base de datos los primeros días de cada mes.	Se debería actualizar	Se cumplió (100%)	5.88%
18	Programa Software:	Implementar en el mediano plazo un software en nuestra área que nos permita agilizar la información contenida en nuestra base de datos.	Se debería implementar	En proceso de implementación (25%)	1.47%
19	Clínica de ventas:	Fomentar el desarrollo y mejora de nuestras clínicas de ventas para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.	Se debería fomentar	Se cumplió (100%)	5.88%
20	Covid19:	Hacer reuniones periódicas con los jefes y/o colaboradores para establecer estrategias	Se debería hacer	Se cumplió (100%)	5.88%

que nos permitan afrontar la pandemia.	
TOTAL	95.59%

Nota: Elaboración propia

Interpretación: Al final de la gestión 2020, se obtuvo una calificación del 95.59% de efectividad en el cumplimiento de los objetivos; siendo el ítem 18, el único indicador que no se pudo cumplir al 100%, por las dificultades mencionadas.

5.2. Logros Alcanzados

- Implementación exitosa del Plan de Trabajo 2020, con las reformulaciones de los objetivos y las reestructuraciones de las actividades establecidas inicialmente.
- Alta motivación del equipo para la consecución de las metas propuestas.
- Desarrollo de las habilidades administrativas como el liderazgo y organización de equipos, comunicación efectiva, gestión de actividades y conflictos, proactividad para el planteamiento de soluciones, entre otros.
- Capacitación favorable del equipo de Promoción para la realización del trabajo remoto y uso de plataformas virtuales; los mismos resultados se dieron para las instrucciones con respecto a las clínicas de ventas.
- Actualización efectiva de nuestra base de datos.
- Resultados positivos en los indicadores cuantitativos de marketing, en comparación a los porcentajes reformulados por causa del coronavirus.
- Desempeño laboral óptimo e impulso de habilidades (técnicas, administrativas, de resiliencia, etc.) por parte de los colaboradores.
- Reducción de costos del Área de Promoción, especialmente en los gastos de *courier*.
- Supervisión y control aceptable para las actividades y eventos realizados de acuerdo con lo planificado y los parámetros establecidos en la UPCH.

- Influencia eficaz por parte de la UPCH, en especial de la Facultad de Educación, para brindar capacitaciones gratuitas a los colegios de nuestra base de datos.

5.3. Dificultades Encontradas

- Adaptación inicial por parte del equipo de Promoción a coexistir y realizar sus funciones en esta nueva realidad causada por el Covid-19.
- Limitaciones para contactar presencial o virtualmente a los colegios registrados en nuestra base de datos.
- Reducción del personal a 3 colaboradores por causa de la pandemia, recargando y acelerando el trabajo.
- Incrementó de la presión y el nivel de estrés laboral.
- Restricciones con los equipos tecnológicos, ya que solo se apoyó con laptops al equipo de Promoción para la realización del trabajo remoto y el telemarketing, teniendo que utilizar sus propios celulares u otros aparatos personales.
- Retraso de la información de las mallas curriculares y los encartes de las facultades de la UPCH.
- Dificultad para contar con el apoyo de los profesionales encargados de brindar las Charlas Temáticas o Charlas de Carrera en los eventos pactados con los colegios.
- Población limitada y pequeña para realizar la encuesta telefónica, como parte del trabajo de Cultura de Servicio, en los colegios sobre las actividades desarrolladas por los asesores.

5.4. Planteamiento de Mejoras

5.4.1. Metodologías propuestas.

Las estrategias para mejorar los resultados del año 2020 serían: (a) Benchmarking: proceso continuo que consiste en tomar las características más resaltantes de entidades líderes

del mercado, con el fin de adoptarlos; y (b) Herramientas de control: de manera específica los diagramas de Gantt, minimizando la pérdida de recursos humanos, económicos y tiempo.

5.4.2. Descripción de la implementación.

5.4.2.1. Benchmarking.

La implementación se realizará a través del siguiente proceso:

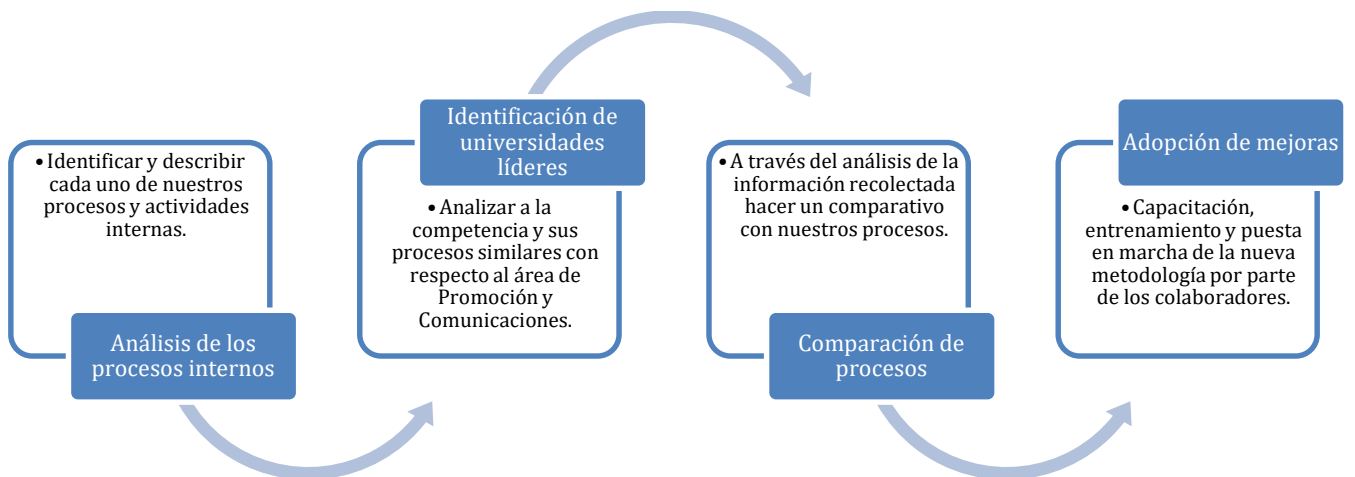


Figura 9. Proceso de Benchmarking Nota: Elaboración propia

5.4.2.2. Herramientas de control.

Los diagramas de Gantt son gráficos donde hay un listado de actividades a realizar en un determinado periodo, que van a estar ordenado según el criterio de prelación (cuál es la primera tarea y cuáles son las que continúan o se pueden hacer al mismo tiempo).

Uno de los programas que permitiría gráficos similares al de la Figura 10 es el *Microsoft Project*, que además de la imagen, se incluiría el registro de los recursos monetarios y la fuerza laboral. Para utilizar esta herramienta sería necesario realizar una capacitación de un tiempo aproximado de 1 a 2 meses.

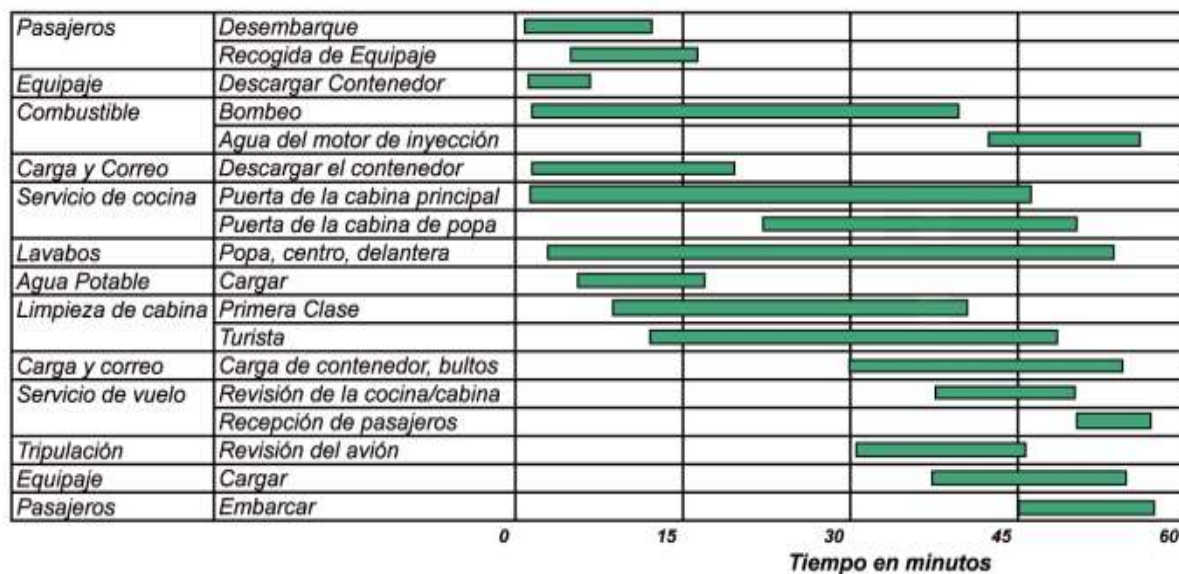


Figura 10. Ejemplo de Diagrama de Gantt Nota: Tomado de “Planificación y programación de operaciones” por Terrazas (2011, p. 13)

5.5. Análisis

Los resultados del 2020 fueron beneficiosos en comparación con los objetivos reformulados, porque obtener un nivel de cumplimiento de más del 95% en las actividades planificadas es una muestra de efectividad de mi misión a cargo del equipo de Promoción, como lo ha expresado Chiavenato (2007), en su recopilación de la evolución de las teorías administrativas, un excelente ejercicio de la administración permite alcanzar altos índices de productividad organizacional, dando un paso enorme para el crecimiento y progreso de la empresa y de sus integrantes.

La implementación de un instrumento de gestión como el Plan de Trabajo 2020 fue el primer ladrillo para la gestión exitosa, por ser un soporte a cada integrante en casos de incertidumbres o conflictos, por estar estructurado y enfocado en los 4 principios y pilares de la administración: “*Planificación, Organización, Dirección y Control*”, establecidos por todo tipo autores de las teorías de la administración: clásicos (Taylor, Fayol), humanistas (Mayo), estructuralistas (Weber, Thompson), neoclásicos (Likert, Maslow), sistémicos (Ludwing) y situacionales (Dill, Burns, Stalker, Chandler, Lawrence) (Chiavenato, 2007); y por ser una

herramienta administrativa clara, correcta y de fácil entendimiento que comunica la ideología y pensamientos de los directivos y a donde se pretende llegar en el área. (Orbea, 2019 y Barrezueta, 2020). Por lo expuesto, considero que aportamos para el cumplimiento del 8vo objetivo estratégico de la UPCH respecto a la mejora de sus procesos internos.

Otro punto son los resultados concernientes al marketing que revelan cuantitativamente cuán bueno ha sido el trabajo en el 2020, debido a que superar las metas de cobertura en más 50%, actividades en 25%, atenciones en 40%, *leads* en 30% es una fiel expresión que la UPCH está en un punto de crecimiento en el mercado peruano; por consiguiente, se infiere que nuestro trabajo creó valor para nuestros clientes, siendo capaces de generar una relación lucrativa para la universidad, atrayendo y captando posibles alumnos que postularían a las diferentes carreras ofertadas (Kotler & Armstrong, 2013). La reducción de costos innecesarios por la falta de planificación de movilidades y *courier* nos dio acceso a que el dinero sea empleado en otros bienes que facilitaban la conexión con nuestros clientes; según Chiavenato (2001 y 2007), este manejo y distribución de los recursos tangibles e intangibles de la organización es una muestra del buen desempeño laboral del administrador. El marketing directo tuvo un papel protagonista en todo este proceso, al poder garantizar el contacto directo (a pesar de las dificultades por el Covid-19) con nuestro público objetivo por el uso mixto y personalizado de diferentes métodos o herramientas estimulando su interés en ser profesionales de salud y bienestar. (Muñiz, 2013, Alva, 2017 y Castro, 2020). Estos méritos fueron una contribución al 1er (liderazgo en el mercado), 2do (satisfacción del cliente), 3er (sostenibilidad económica) y 8vo (efectividad de procesos internos) objetivo del PEI de la UPCH.

Los resultados productivos de los ítems 12 al 16, se resumirían en mi capacidad de liderazgo fructuoso y eficaz en la dirección y supervisión de la labor del equipo de Promoción, colaborando a los objetivos estratégicos 8 (efectividad de procesos) y 10 (desarrollo del talento humano y clima organizacional). Como Coordinadora y líder del grupo de mi área, he

desarrollado una serie de habilidades administrativas (comunicación efectiva, motivación, trabajo de equipo, resolución de conflictos, resiliencia, etc.) que proporcionaron un contacto dinámico y positivo, autenticando el estupendo ambiente laboral, que al final acrecentó la competitividad organizacional (Bonifaz, 2012; Ramírez, 2018; Achury, 2020; Mendoza & Vélez, 2020 y Paredes et al., 2021). La selección, capacitación y evaluación del desempeño de mi equipo fortaleció tanto su progreso personal como su compromiso hacia el área y la institución, ya que al estar en constantes actividades que requieren ser medidas hizo que ellos mismos desplieguen sus propias estrategias incrementando sus ratios de competencia eficiente. (Álvarez et al., 2018 y Guartán et al., 2019)

En relación a los indicadores 17 y 18 que buscan la mejora del uso de herramientas informáticas, es donde se tuvo una ligera contracción en su cumplimiento, ya que a pesar de que se realizó la actualización constante de la información en la base de datos de los colegios, el uso de un software no tuvo el avance esperado por motivos de la pandemia el mal uso de recursos y pocas coordinaciones con los responsables directos; por eso se ha convertido en un objetivo para el próximo año. Con respecto a este punto, Chiavenato (2007) expresó la importancia de la administración y su camino a la par del cambio tecnológico e informático, para que así la toma de decisiones sea más rápida y válida. Los éxitos de nuestra labor en esos ítems se relacionan con el objetivo 8 del PEI.

El desarrollo y práctica de las clínicas de ventas, la ventaja competitiva del Área de Promoción fue uno de los resultados más significativos; de acuerdo a ello es que se pudo ganar seguridad por parte del colaborador para que se comunique con los encargados de los colegios y/o alumnos; consiguiendo eficiencia y eficacia de nuestros procesos internos (8vo objetivo estratégico de la UPCH). Achury (2020) lo consideraría como un criterio vital de un trabajador del área de marketing, ventas promoción, etc., que va en busca de la mejora continua.

El establecimiento de constantes estrategias para afrontar la pandemia del Covid-19, fue un desafío muy duro, porque este virus hizo que estemos pendientes de cómo podemos llegar a nuestros clientes y generar lazos empáticos con cada uno de ellos y entender la situación que estaban afrontando; analizado desde el PEI de la UPCH, se relacionó con su 6to objetivo por ser la participación de la institución en problemas sociales y productivos.

Finalmente, estos resultados tuvieron un valor agregado para su realización, que fue la actitud proactiva de cada uno de los participantes del equipo de Promoción, como afirmaron Salessi & Omar (2017) este constructo influye positivamente en el clima organizacional permitiendo lograr metas y objetivos personales y organizacionales, por ende, debe ser transmitida a cada colaborador para que la repliquen.

5.6. Aporte del Bachiller en la Empresa y/o Institución

La carrera de administración me brindó una formación integral en conocimientos y valores, que se manifestaban en cada uno de mis quehaceres diarios, facultándome a ejercer una gestión de calidad en el Área de Promoción. Esto se puede visualizar en el liderazgo positivo de mi equipo para que contribuya al alcance de objetivos organizacionales y de su propio desarrollo personal, todo mediante la práctica de la responsabilidad social y de los principios aprendidos tanto en el transcurso de la vida como los dictaminados por la propia universidad.

Otro aporte fue el diseñar e implementar un documento de gestión (Plan de Trabajo) cuyo motivo fue tener una planificación, orden, dirección y control de las funciones y actividades de los colaboradores facilitando y mejorando su desempeño laboral. Este documento cumplió con lo propuesto por las teorías administrativas y con la necesidad de la UPCH para realizar políticas de gestión institucional, de aseguramiento de la calidad y de sustentabilidad económica; respecto a los objetivos estratégicos, y de manera especial a mejora

de procesos internos, se han establecido 4 fases en mi área (abordaje, acercamiento, mantenimiento y fidelización) que corrigen y maximiza su operacionalización.

Asimismo, por medio de mi gestión, hubo un progreso en el manejo de la información (actualización de la base de datos), el uso de herramientas virtuales y presentaciones y el *feedback* e interacción continua (cultura de servicio) para despertar el interés por parte de los colegios registrados y los clientes potenciales a mantener un vínculo con la universidad y ser parte de la comunidad cayetana.

Conclusiones

1. La administración y sus 4 principios (planificación, organización, dirección y control) fueron la base de mis funciones durante todo el 2020, siendo correctamente ejecutadas según las tareas, actividades y/o eventos programados.

2. Se reafirma las bases teóricas administrativas con respecto a la gestión óptima de la Oficina de la Unidad de Imagen y Comunicaciones y su Área de Promoción de la UPCH; conceptualizando, estudiando y poniendo en práctica el desarrollo de la administración.

3. La implementación del Plan de Trabajo 2020 y sus 4 fases permitió en mi condición de Coordinadora de Atención administrar los recursos del Área de Promoción en forma óptima; logrando que escolares y jóvenes estudiantes escojan la UPCH al ser inducidos y motivados positivamente.

4. El diagnóstico situacional permitió identificar los objetivos y establecer sus parámetros de medición, los cuales me permitieron analizar y evaluar mi desenvolvimiento en la planificación, marketing efectivo, gestión de costos, liderazgo de los equipos y sus habilidades, gestión informática, planteamiento de estrategias y toma de decisiones correctivas.

5. Los resultados del 2020 evidencian una gran efectividad como Coordinadora de Atención, siendo el impulso para que años siguientes se continúe con la ideología de perfeccionamiento, efectuando planteamiento de mejoras y reformulación de actividades según sea requerido.

6. La administración y mi cargo como Coordinadora de Atención, no sólo ha tenido un aporte dentro de la UPCH; sino que me ha hecho ser consciente de la participación y contribución al beneficio de la sociedad peruana y preservación del medio ambiente.

Recomendaciones

1. La administración está en cambio continuo por las constantes adaptaciones de las organizaciones al mundo globalizado, por consiguiente, se recomienda indagar más sobre los últimos avances relacionados a esta ciencia.
2. Indagar e implementar estrategias CRM, para mejorar la interrelación con los colegios y los futuros universitarios.
3. Realizar una mejora continua a nuestro Plan de Trabajo de acuerdo a técnicas de captación a clientes, programación de actividades y establecimiento de criterios cuantitativos para la evaluación y medición efectiva del desempeño laboral.
4. Continuar con las gestiones necesarias para mejorar el manejo informático del Área de Promoción.
5. Elevar la propuesta de implementación de recompensas monetarias y no monetarias a los colaboradores que cumplan con sus metas establecidas.
6. Necesidad de implementar entrenamientos de Coaching Empresarial dirigida hacia los colaboradores del Área de Promoción, para que sean capaces de desenvolverse ante las adversidades presentes en su entorno.

Referencias

- Achury Restrepo, L. P. (2020). *La formación en habilidades blandas en el campo de la Administración de Empresas: Estudio de caso en la Universitaria Agustiniiana*. Universitaria Agustiniiana, Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Educación, Bogotá. Recuperado el 19 de Febrero de 2021, de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1354/AchuryRestrepo-LuzPatricia-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ahumada Figueroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Revista Electrónica Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47985550/liderazgo.pdf?1470962266=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLIDERAZGO_Y_EQUIPOS_DE_TRABAJO_UNA_NUEVA.pdf&Expires=1614482757&Signature=LIt3llzw0rHxFtIJHHzbwTFylISbDH5igpy~nU~WjMywffyTImjTcz8-Tc
- Alva Abanto, C. M. (2017). *El marketing directo y la fidelización del cliente en la I.E.P El Pionero del Saber, en San Juan de Lurigancho (Tesis de Pregrado)*. Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22591/Alva_AC..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarez Indacochea, B., Indacochea Ganchozo, B., Álvarez Indacochea, A., Yoza Rodríguez, N., & Figueroa Soledispa, M. (2018). La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Revista Dominio de las Ciencias*, 4(1), 362-372. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

- Barrezueta Orellana, J. A. (2020). *Aplicación del diagrama de Pareto en el departamento de cobranzas de la Compañía Seguros Condor*. Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales, Machala. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15268/1/E-9954_BARREZUETA%20ORELLANA%20JONATHAN%20ALEXANDER.pdf
- Bonifaz Villar, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Carro, F., & Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata. Recuperado el 07 de Febrero de 2021, de <https://www.aacademica.org/000-097/214>
- Castro Chambergo, A. A. (2020). *Marketing directo: Una revisión de la literatura científica en los últimos 10 años*. Universidad Privada del Norte, Lima. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24891/Trabajo%20de%20investigaci%c3%b3n_Castro%20Chambergo%20Corregido%20total.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Dirección Universitaria de Planificación y Desarrollo. (2020). *Plan Estratégico Institucional UPCH 2019 - 2023*. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima. Recuperado el 01 de Febrero de 2021, de <https://segn.cayetano.edu.pe/documentos-institucionales/planeamiento-y-organizacion.html>

- Gestión. (13 de Agosto de 2020). El ranking de universidades con más publicaciones por investigadores peruanos. *Gestión*. Recuperado el 03 de Febrero de 2021, de <https://gestion.pe/peru/el-ranking-de-universidades-con-mas-publicaciones-por-investigadores-peruanos-noticia/?ref=gesr>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Revista Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Koontz, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Mendoza Figueroa, Y. V., & Vélez Pérez, C. L. (2020). *Diseño de un programa para el desarrollo de las habilidades blandas en los jefes de área para la empresa Palmicultores del Norte S.A.S*. Universidad Libre, Facultad de Ingenierías y Ciencias Económicas, Bogotá.
- Muñiz González, R. (2013). *Marketing directo en el siglo XXI*. España: CEF.
- Orbea Pacheco, M. E. (2019). *Diseño de una guía metodológica para implementar planes de acción con base en los resultados obtenidos en el proceso de medición de clima y cultura organizacional del Ministerio de Educación Planta Central (Tesis de*

- Maestría*). Universidad Internacional SEK, Facultad de Ciencias del Trabajo y del Comportamiento Humano, Quito. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3267/1/TESIS%20MARGOTH%20ORBEA%20pdf.pdf#page=15&zoom=100,90,474>
- Paredes Zempual, D., Ibarra Morales, L., & Moreno Freite, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/127/art5.pdf>
- Quezada Montoya, I. C., Salazar Cuevas, J. C., & Sandoval Martínez, M. D. (2018). *Cumplimiento de los 14 principios administrativos de Henry Fayol en el Almacén RYMMA del área de logística del Ingenio SER San Antonio (Tesis monográfica de Pregrado)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Chichigalpa.
- Ramírez Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29. Recuperado el 19 de Febrero de 2021, de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Salessi, S., & Omar, A. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 9(3), 82-103. Recuperado el 18 de Febrero de 2021, de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/78451/CONICET_Digital_Nro.26adf852-0288-41c7-98c1-404378eb3ed4_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, 7-32.
- Universidad Peruana Cayetano Heredia. (02 de Septiembre de 2020). Solo dos universidades peruanas están en el ranking THE de las mejores del mundo. *Gestión*. Recuperado el

03 de Febrero de 2021, de <https://gestion.pe/mundo/coronavirus-francia-calcula-que-a-finales-de-febrero-tendra-43-millones-de-vacunados-contra-el-covid-19-nndc-noticia/?ref=nota&ft=autoload>

Universidad Peruana Cayetano Heredia. (2021). *Marca Cayetano.pe*. Recuperado el 02 de Febrero de 2021, de <https://marcacayetano.pe/pensiones.php>

Universidad Peruana Cayetano Heredia. (s.f.). *Investigación: Universidad Peruana Cayetano Heredia*. Recuperado el 02 de Febrero de 2021, de <https://investigacion.cayetano.edu.pe/>

Universidad Peruana Cayetano Heredia. (s.f.). *Manual de Operaciones y Funciones*.

Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima. Recuperado el 01 de Febrero de 2021

Universidad Peruana Cayetano Heredia. (s.f.). *Nosotros: Universidad Peruana Cayetano Heredia*. Recuperado el 01 de Febrero de 2021, de <https://www.cayetano.edu.pe/>

Vicerrectorado Académico. Dirección Universitaria de Gestión de la Docencia. (2017). *Modelo Educativo de la Universidad Peruana Cayetano Heredia*. Universidad Peruana

Cayetano Heredia, Lima. Recuperado el 31 de Enero de 2021, de

<https://s3.amazonaws.com/upch-segen->

[documentos/NORMATIVA/MODELO+EDUCATIVO+UPCH/ME-100-](https://s3.amazonaws.com/upch-segen-)

[UPCH_V.01.01_08-03-2017_web.pdf](https://s3.amazonaws.com/upch-segen-)

Apéndice A

Portada de Plan de Trabajo 2020



Apéndice B

Formato Registro *Counter*

Año de estudio / Egreso	Carrera 1	Carrera 2	Carrera 3	Promedio 14	Tercio	Cómo se enteró de Cayetano	Estado	Actividad	Modalidad
2019	Veterinaria y	Biología				Página Web			Factor Excelencia
2019	Biomédica					Página Web			Examen General
2017	Medicina					Facebook			Examen General
2019	Biomédica	Medicina				Otros			Factor Excelencia
2018	Medicina					Visita al colegio			Examen General
2020	Biomédica					Otros			desean que le envíen su
2017	Medicina					Visita al colegio			Examen General
2019	Biomédica	Medicina				Otros			Factor Excelencia
2019	Medicina					Otros			Factor Excelencia
2018	Medicina					Publicidad			Factor Excelencia
2018	Biología					Llamada			Factor Excelencia
2019	Veterinaria y	Biología				Instagram			Factor Excelencia
2019	Medicina					Otros			Factor Excelencia
2015	Física y	Psicología	Nutrición			Otros			Examen General
2018	Medicina					Facebook			Factor Excelencia
2019	Nutrición					Otros			Factor Excelencia
2018	Física y					Página Web			Factor Excelencia
2019	Bioquímica					Visita al colegio			Factor Excelencia
2016	Medicina					Publicidad			General
2019	Nutrición	Psicología				Publicidad			Factor Excelencia
2007	Radiología					Facebook			Examen General
2019	Medicina					Visita al colegio			Factor Excelencia
2019	Veterinaria y	Biología				Publicidad			Factor Excelencia
2019	Medicina					Facebook			Factor Excelencia
2019	Biomédica					Página Web			Factor Excelencia
2018	Biomédica					Página Web			Factor Excelencia
2018	Enfermería					Facebook			desean que le envíen su
2019	Nutrición					Google			Factor Excelencia
2018	Clinico	Medicina				Publicidad			Factor Excelencia
2020	Veterinaria y	Medicina				Visita al colegio			Factor Excelencia
2018	Biología					Facebook			Factor Excelencia
2010	Enfermería					Publicidad			Examen General
2016	Psicología					Publicidad			Examen General

Apéndice D

Programación de Actividades en Colegios

monica.cardenas.c@upch.pe



Charla de Carrera Medicina - Colegio Nuestra Señora de la Merced - Ate

Creado por: monica.cardenas.c@upch.pe - Tu respuesta Sí, asistiré.

Hora

15:25 - 16:00 (Hora estándar de Perú)

Fecha

lun 16 de nov de 2020

Lugar

Av. los Ingenieros 250 - Ate

Invitados

MONICA CARDENAS CALDAS
 ALFREDO ANTONIO HIDALGO MEJIA
 ANA MELISSA ZUÑIGA ALVARADO
 ERICK ERNESTO RAMIREZ LUNA
 MAYRA PAMELA ESTELA PATRICIO
 MERY CANDIA PIMENTEL
 PAULETE VANESSA MANRIQUE ROBLES
 SANDRA YULI RAMIREZ RODRIGUEZ

Descripción

Expositor: Dra. Andrea Tinageros Zevallos
 correo: ANDREA.TINAGEROS.Z@UPCH.PE
 cel: 980135219
 DNI: 48226993

Cuenta: Número de cuenta: 001104860201433596 /

CCI: 01148600020143359688

Pago: S/ 50 soles

banco: bbva

Reseña:

Egresada de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Miembro del Peruvian American Medical Society (PAMS) 2015 - actualidad.

Alumnos 4to secundaria

Ps. Ps. Faly Lilia Solis Nuñez - Email: faly.solis@colegiolamerced.pe
 Celular: 993489721

Apéndice F

Formato Control de Visitas a Colegios



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

CONTROL DE
VISITA COLEGIOS

VISITA N° _____	
COLEGIO:	
FECHA: ____ / ____ / ____	FIRMA Y SELLO
HORA: _____	
COMENTARIO: _____ _____	

VISITA N° _____	
COLEGIO:	
FECHA: ____ / ____ / ____	FIRMA Y SELLO
HORA: _____	
COMENTARIO: _____ _____	

VISITA N° _____	
COLEGIO:	
FECHA: ____ / ____ / ____	FIRMA Y SELLO
HORA: _____	
COMENTARIO: _____ _____	

VISITA N° _____	
COLEGIO:	
FECHA: ____ / ____ / ____	FIRMA Y SELLO
HORA: _____	
COMENTARIO: _____ _____	

VISITA N° _____	
COLEGIO:	
FECHA: ____ / ____ / ____	FIRMA Y SELLO
HORA: _____	
COMENTARIO: _____ _____	

VISITA N° _____	
COLEGIO:	
FECHA: ____ / ____ / ____	FIRMA Y SELLO
HORA: _____	
COMENTARIO: _____ _____	

VISITA N° _____	
COLEGIO:	
FECHA: ____ / ____ / ____	FIRMA Y SELLO
HORA: _____	
COMENTARIO: _____ _____	

VISITA N° _____	
COLEGIO:	
FECHA: ____ / ____ / ____	FIRMA Y SELLO
HORA: _____	
COMENTARIO: _____ _____	

Apéndice H

Formato para Solicitar Movilidades



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

DIRECCIÓN GENERAL DE
ADMINISTRACIÓN

**LOGIN FORMATOS ONLINE v1.50.189 Build
201903211444**

USUARIO

 06026158

Ejemplo: 40419999 ó 40419999@upch.edu.pe ó UPCHNT:40419999

CONTRA SEÑA

 *****

EMPRESA

 U16

INGRESAR

Este aplicativo esta optimizado para los navegadores que se listan a continuación, si usted no posee un navegador de estos puede que el sitio no se vea correctamente.

-  Google Chrome 39 o superior.
-  Internet Explorer 9 o superior.
-  Firefox 35 o superior.

Si usted posee versiones anteriores de alguno de los navegadores de la lista, puede que no funcionen correctamente.

Diseñado y Desarrollado por:
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN