

1-1-2016

# Propuesta de una guía de entrenamiento en el área administrativa por competencias en la Institución Educativa Gimnasio Real Americano

Philip Davis Gutiérrez Tuta

Johan Sebastián Rubiano Ome

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

## Citación recomendada

Gutiérrez Tuta, P. D., & Rubiano Ome, J. S. (2016). Propuesta de una guía de entrenamiento en el área administrativa por competencias en la Institución Educativa Gimnasio Real Americano. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1418](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1418)

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**Propuesta de una Guía de Entrenamiento en el área administrativa por competencias en la institución educativa Gimnasio Real Americano**

**Philip Davis Gutiérrez Tuta**

Estudiante de administración de empresas

Universidad de la Salle

gphilip78@unisalle.edu.co

**Johan Sebastián Rubiano Ome**

Estudiante de administración de empresas

Universidad de la Salle

rjohan52@unisalle.edu.co

**Resumen**

Se presenta en este artículo una guía de entrenamiento por competencias funcionales para mejorar los procesos administrativos de acuerdo con la adaptabilidad al cambio, máxima calidad y óptimo desempeño, dando énfasis desde lo axiológico y académico. Donde estas características han logrado ser un punto importante para las instituciones educativas. Acorde con el buen funcionamiento de la institución y colaboradores en el puesto de trabajo.

**Palabras clave:** Guía, Competencias, Procesos administrativos, Calidad, Desempeño, Puesto de trabajo.

**Abstract:**

In This presented in this article a guide of training for functional competences to improve the administrative processes according to the adaptability to change, maximum quality and optimum performance, giving emphasis from the axiological and academic. Where these characteristics have reached to be an important point for the educational institutions. According to the well functioning of the institution and collaborative in their job.

**Key words:** guide, competences, administrative processes, quality, performance, job.

## INTRODUCCIÓN

Antes de abordar el tema puntualmente es importante tener en cuenta las definiciones que permitirá al lector tener una idea detallada sobre la temática a tratar, entendiendo el entrenamiento como: *“el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”* (Flippo, 1970), es indispensable tener conocimiento de las competencias más influyentes de la institución educativa, a consecuencia de que en este ámbito institucional sería esencial conocer, los procesos administrativos y manejarlos efectivamente, por ende adoptar una guía de entrenamiento por competencias es fundamental como una herramienta para el logro del mejoramiento de dichos procesos. Como plantea Gould, Nelly, White, y Chidgey, *“todos los miembros de las organizaciones requieren capacitación, la que a su vez requiere de análisis, el cual es el primer paso en un proceso cíclico. Aún en tiempos austeros, muchos negocios continúan reconociendo la importancia de la capacitación para permanecer a la vanguardia, mantener la moral del personal y estar listos para tomar la ventaja repleta de oportunidades creadas por cualquier mejora en la economía”* (Revista Panorama Administrativo, 2010)

El entrenamiento por competencias se va a evaluar mediante la adaptabilidad al cambio. En el cual se determina las necesidades específicas a capacitar, considerando que ayuda a adquirir y transferir conocimientos teniendo en cuenta las tendencias nuevas que puedan surgir en el trabajo, además ayuda a resolver problemas o innovar nuevos métodos para que los trabajadores sean flexibles y no permanezcan con la rutina si no que todas las habilidades y conocimientos compartidos con el entrenamiento adquirido. También Amaro señala que el entrenamiento es: *“el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución”* (Amaro, 1990).

La guía de entrenamiento a elaborar en la institución gimnasio real americano se llevará a cabo en los siguientes secciones; en la primera sección se describe la institución educativa Gimnasio Real Americano y aspectos generales a destacar, el servicio que ofrece a la comunidad, segunda se realiza la descripción de los principales beneficios del entrenamiento y se evalúa el

sistema que efectúa la institución, posteriormente se indica como se ha evaluado de acuerdo a un análisis de datos ;que consiste en brindar el adecuado entrenamiento a los miembros administrativos, finalmente se plantea la guía de entrenamiento por la competencia adaptabilidad al cambio elaborada gracias a la teoría de necesidades según David McClelland, donde, se ofrecerá mediante un formato por competencias al aplicar a cargos administrativos con el fin de mejorar los procesos de entrenamiento para los miembros administrativos de la institución educativa Gimnasio Real Americano

## **I. INSTITUCIÓN EDUCATIVA GIMNASIO REAL AMERICANO**

Para poder describir las características de la institución educativa, es adecuado definir que es una institución educativa.

Una institución educativa se define como: un objeto o ente mediante el cual se enseña y se brinda conocimientos, principios, actividades orientados al desarrollo e integración de los estudiantes a la reglamentación y plan de estudios de cada ente.

Del mismo modo el Gimnasio Real Americano es: *“ una institución educativa de carácter mixto, formal y privado dirigida a niños y jóvenes de preescolar a grado undécimo. Basa su razón de ser en la formación integral, dando énfasis al emprendimiento, desde lo axiológico y académico”*. (GIMNASIO REAL AMERICANO, 2016)

### **Visión de la institución educativa Gimnasio Real Americano:**

En el año 2020 el **GIMNASIO REAL AMERICANO** será una institución con certificación de alta calidad, con un nivel A+ en pruebas de estado, intensificando el inglés en todos los grados y la ampliación de su planta física. (GIMNASIO REAL AMERICANO, 2016)

### **Servicio a ofrecer a la comunidad académica:**

El Gimnasio Real Americano se distingue por ser una Institución educativa en donde el docente se convierte en un orientador de conocimientos por medio del aprendizaje significativo y no en aquella autoridad impositiva de los mismos. Genera creatividad en los estudiantes mediante una pedagogía por descubrimiento, abierta, de opinión y respeto, lo cual conlleva al alcance de una educación que está a la vanguardia de los cambios educativos, en donde se pretende que el estudiante sea un ser activo y participativo de su propio

saber y este saber a su vez sea compartido y debatido con los demás miembros de su clase para el crecimiento cognitivo colectivo, en pro del desarrollo de competencias que le permitan vivir en una sociedad justa y democrática y fomentando una cultura del emprendimiento, en donde se destaque el deporte, la recreación, la cultura y el arte. (GIMNASIO REAL AMERICANO, 2016)

El Perfil del estudiante que maneja la institución es: se identifica por su calidad humana, dueño de sí mismo, cumplidor de los deberes y defensor de sus derechos de forma crítica y analítica, teniendo como legado el sentido de pertenencia, amor por la investigación, por sus semejantes, tolerante respetuoso del pensar y del actuar ajeno, solidario, protector del medio ambiente, emprendedor, gestor de su propio porvenir con un sólido espíritu empresarial y con un profundo amor y respeto por su Patria y sus Instituciones. (GIMNASIO REAL AMERICANO, 2016)

## **II. Descripción del sistema Entrenamiento en docentes Gimnasio Real Americano**

Para comenzar a detallar el tema, es adecuado definir el concepto de entrenamiento se considera como: *“Un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades”*. (Chiavenato, 2000)

El Sistema de entrenamiento en la institución gimnasio real americano se maneja inicialmente con una inducción que está conformada básicamente por tres etapas:

- 1) Se realiza la inducción general por cada proceso, servicios y políticas generales de la institución gimnasio real americano.
- 2) Luego se realiza una inducción específica sobre aspectos específicos y a destacar según el puesto de trabajo u oficio a desempeñar a lo que estará expuesto en estándares de calidad, seguridad y elementos para realizar bien la labor
- 3) Al finalizar la inducción, se hace una evaluación de los parámetros específicos que se van a desempeñar en cada puesto de trabajo.

El proceso de inducción según Mondy ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización de una manera formal, pues la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. Y de manera informal, con el fin de reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados, se deben hacer esfuerzos para integrar a la persona en la organización informal. 2.- Proporcionar información respecto de las tareas y las expectativas en el desempeño: se debe informar a los recién contratados acerca de las normas y las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.3.- Reforzar una impresión favorable: el proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los empleados acerca de si habrán tomado una decisión de empleo correcta". (Mondy, 2000, pág. 239)

Para el autor Dessler ofrece las siguientes formas de inducción al personal:

### **INDUCCIÓN GENERAL**

Se otorga información relativa y se presenta los siguientes aspectos básicos:

- Políticas y normas generales de la institución.
- El organigrama la visión y misión de la institución.
- Programas y plan de desarrollo.

### **INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

Se da a considerar la información al trabajador acerca de su cargo en los siguientes aspectos:

- El tipo de entrenamiento que otorgará en su cargo al responsable y los objetivos del cargo.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador.
- Fechas y cumplimiento de tareas realizadas. (Dessler, 1996, pág. 248)

Una vez elaborada la inducción, se da a conocer el plan de trabajo a desarrollar en el año educativo y se debe aplicar de acuerdo a las fechas del cronograma escolar. Por otra parte, se debe diligenciar formatos para tener evidencias de lo que se desarrolle en el ciclo escolar, además se debe acoger a las instrucciones del jefe inmediato donde instruye al empleado con todo lo relacionado al puesto, posteriormente ofrece explicación y formación de los procedimientos y reglamentación a seguir según el cargo.

### **Evaluación de Entrenamiento Gimnasio Real Americano**

Luego de finalizar el proceso de inducción y durante el periodo de entrenamiento la evaluación del sistema de entrenamiento se realiza por un supervisor encargado de diligenciar un formato con el fin de identificar, ¿cuáles son los puntos claves de la inducción? ¿Qué actividades o procedimientos no quedaron claros para el empleado?

A continuación, se presenta un formato de seguimiento de la inducción:

<b>SISTEMA DE INDUCCIÓN</b>
Con el fin de resolver oportunamente algunas de las inquietudes o dudas después de haber asistido al programa de inducción, Usted debe contestar el siguiente cuestionario marcando una X en el primer cuadro, en caso de tener claridad sobre el aspecto que se le pregunta o el segundo cuadro cuando requiera mayor información sobre dicho aspecto.

Seguidamente daremos a conocer los formatos que se usan como herramienta de evaluación los cuales son:

**FORMATO PARA EVALUAR LA INDUCCIÓN**

“Fuente de elaboración propia “

A continuación, damos a conocer el formato de evaluación formato de evaluación del entrenamiento cuando ha finalizado:

ASPECTOS CLAVES DE LA INDUCCION	ES CLARA LA EXPLICACION	QUISIERA TENER MAS INFORMACION
COMO REPORTARSE AL TRABAJO Como marcar el tiempo y uso de aulas Como vestirse para trabajar uso de los casilleros para guardar pertenencias		
COMO INFORMAR Ausencias o pblemas personales factores de riesgos en puesto o seccion		
ESTANDARES DE QUEJAS O RACLAMOS Se tiene como fuente de informacion buzones de sugerencias donde se revisaran o elaboracion de cartar o informes		

<b>PREGUNTAS DE ACUERDO CON EL ENTRENAMIENTO</b>	<b>DE ACUERDO CON LAS PREGUNTAS RESPONDA: SI, NO Y ¿PORQUE?</b>
--	---

¿Fue claro el proceso de entrenamiento para que usted pueda ejecutar sus funciones?	
¿El aporte de nuevos conocimientos y/o características son de gran ayuda para usted?	
¿Conoce los procedimientos actuales y las actividades laborales que le corresponde?	
En caso de que ocurra algún fallo en una actividad ¿Sé a quién debo acudir?	
¿Los métodos o técnicas de trabajo enseñados facilita su desempeño en el puesto de trabajo?	
<b>OBSERVACIONES</b> ➤ ¿Desea recibir más información? ¿Cuál?	

“Fuente de elaboración propia “

Abordando los siguientes formatos, es importante tener en cuenta cómo se realiza el entrenamiento a ofrecer en la institución;

## ENTRENAMIENTO

---

El entrenamiento en el trabajo consta de dos grandes fases:

- *Preparación.*
  - *Proceso de enseñanza-aprendizaje en el puesto de trabajo.*
- 

“Fuente de elaboración propia “



Basado en lo anterior se finaliza el proceso de inducción y entrenamiento del trabajador ya que en la institución se confunde estos procesos y los asemeja similarmente. Asimismo el entrenamiento es primordial para mejorar las capacidades y habilidades que se deben construir y complementar rutinariamente con el objeto de pensar a nivel de la institución y en el beneficio de los trabajadores para brindar un buen servicio.

### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

La evaluación de las actividades en la institución se hace mediante el cumplimiento según el cronograma de actividades que se maneja en todo el año. Por ende, es un punto importante que las instituciones académicas y de formación se enfoquen con una mentalidad positiva para la creación de un espacio que permita el progreso de la institución.

Para ello hay que darle un gran protagonismo a los procesos de entrenamiento que podría ayudar a dar solución para efectuar las labores permitiendo ser más eficaces con un alto grado de mejoramiento por medio de estrategias de gestión de los recursos humanos.

En la institución el entrenamiento administrativo que se efectúa, se basa en explicar las tareas que surgen durante todo el año y lo que exigen los requerimientos que actualice el MEN (Ministerio de Educación Nacional, 2001). Por otra parte, todas las actividades del año se evalúan mediante el cumplimiento de estas y por la no aparición de algún inconveniente con alguna actividad.

### **III. Encuesta de evaluación del entrenamiento al área administrativa del Gimnasio Real Americano**

Partiendo de la necesidad de crear una guía de entrenamiento en la institución se opta por buscar información detallada que nos permita hacer un estudio más preciso y con esto crear una guía de entrenamiento que logre mejorar el entrenamiento en el área seleccionada. A Continuación, se aplicó un estudio mediante un formato de encuesta a cada miembro del área,

Donde mostraremos el tipo de preguntas que se usó y sus resultados,

Posteriormente se tendrá estos tres aspectos a citar para tener una evaluación más detallada de la misma:

- 1) Aspecto Motivacional
- 2) Ejecución

### 3) Control

#### **DEFINICION DE MOTIVACIÓN**

La motivación es “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización”. (Robbins, 2010, pág. 17).

Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

#### **DEFINICION DE EJECUCIÓN:**

Es una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización, la dirección y el control. Como tal, la ejecución es la parte del proceso que implica la realización de un conjunto de tareas y operaciones. En este sentido, supone realizar las actividades establecidas en el plan de trabajo. La ejecución se encuentra, generalmente, dirigida por un supervisor, quien se encarga de conducir, orientar y ayudar a los empleados en sus labores. (Significados.com)

#### **DEFINICION DE CONTROL:**

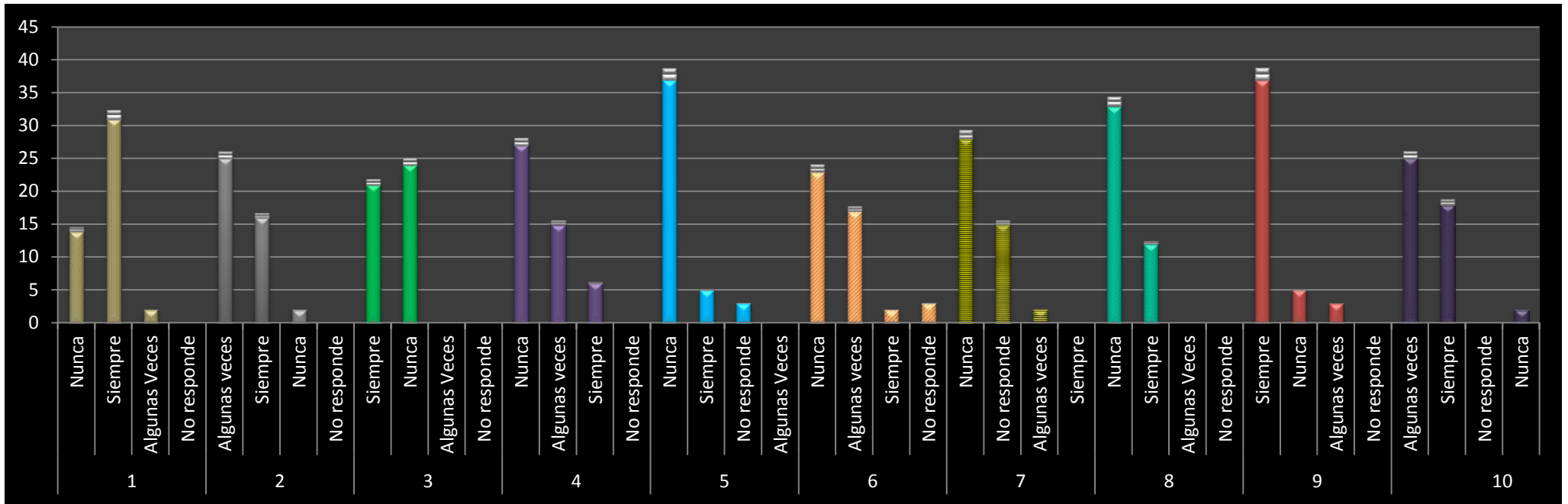
Para Robbins el control puede definirse como: *“el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”* (Stephen P. Robbins, 1996, pág. 654)

En otras palabras, Stoner lo define de la siguiente manera: *“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”* (James A. Stoner, 1996, pág. 610)

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff el control: *“Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los*

*errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (R.V, 1968, pág. 62). Evidenciamos una encuesta real que se aplicó a los administrativos. A continuación se muestra mediante un gráfico la encuesta con los resultados de las preguntas establecidas a la institución:*

**Encuesta de evaluación del entrenamiento al área administrativa del Gimnasio Real Americano (Sistemas saberes, 2016)**



<p>1. Durante el periodo que usted ha laborado con la institución, ¿Ha recibido entrenamiento o capacitación?</p>	<p>2. ¿En la institución se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo?</p>	<p>3. ¿En la institución las funciones que usted realiza en su cargo están claramente definidas?</p>	<p>4. ¿Existe un sistema documentado del entrenamiento o donde se haga un control periódico?</p>	<p>5. ¿Existe un programa anual, semestral o trimestral de entrenamiento o que permite mejorar sus competencias?</p>	<p>6. ¿Se verifican los resultados del entrenamiento o realizado?</p>	<p>7. ¿Se tienen programas de formación con el instructor y/o área administrativa?</p>	<p>8. ¿La institución cuenta con un programa de formación por competencias?</p>	<p>9. ¿Se usan formatos de evaluación de la capacitación?</p>	<p>10. ¿Su jefe inmediato tiene en cuenta los formatos de capacitación para hacer correcciones o mejoras a sus actividades?</p>
---	---	--	--	--	---	--	---	---	---

## **ANALISIS DE ENCUESTA APLICADA “Encuesta de evaluación del entrenamiento al área administrativa del Gimnasio Real Americano”:**

Como se aprecia en la gráfica se detecta falencias en los programas de capacitación e inducción que tiene actualmente la institución: se analiza la encuesta según tres aspectos mencionados.

1. Aspecto motivacional
2. Ejecución de los procesos del Sistema de entrenamiento
3. Control del sistema de entrenamiento

Dicho lo anterior, se explicara detalladamente los aspectos a evaluar:

### **MOTIVACIONAL:**

La institución al no tener en cuenta este aspecto en sus trabajadores se refleja en los encuestados que:

Se detectan falencias en donde el empleado se siente desmotivado y confuso cuando se le delegan otras funciones en su cargo, por fallas del proceso de inducción y entrenamiento anteriormente citados, esto puede llegar a culminar el ciclo de capacitación.

También se puede presentar en el momento que el trabajador no cuenta con el suficiente apoyo y de esta manera se sienta incómodo.

**EJECUCIÓN:** En esta característica se identifica que no se cumple el ciclo de capacitación completo explicándolo con un ejemplo el área administrativa de la institución busca y ejecuta formar al empleado lo más pronto posible con todo lo relacionado acerca del cargo pero según las fallas en control anteriormente citadas la capacitación es básica para preparar al personal, además solo se le brinda al trabajador la capacitación en el mismo día que inicia sus labores sin una retroalimentación o control posterior donde el proceso de formación del empleado se estanca. Cabe decir que también no hay suficiente información que nos permita agilizar o reprogramar el proceso.

### **CONTROL:**

Según los resultados se puede percibir que en esta herramienta hay falla, al no existir formatos que brinde la suficiente información para llevar a cabo revisiones previas periódicas, que permitan el desarrollo del entrenamiento de la institución, hace que se presente ausencia de información y así mismo en el desempeño de cargos donde el proceso de control y ejecución se vea

afectados, al iniciar las actividades se encuentran errores primarios en la ejecución de las mismas .

Poniéndonos en contexto citamos casos que en el área administrativa sucede; En la capacitación programada no se efectúa de la mejor manera hay fallas humanas y no existe trabajo en conjunto entre el capacitador, colaboradores y se generan roles confusos.

Donde se le delegan responsabilidades extras al trabajador a sus labores diarias.

Un ejemplo es: el empleado recién vinculado tiene que esperar a que el agente encargado de su inducción lo capacite, o se capacita por motivos de que el encargado está realizando otras labores por lo cual no se delega organizadamente las responsabilidades al trabajador que tenga los conocimientos suficientes para hacer este proceso y otras responsabilidades diferentes al puesto de trabajo que se está capacitando

Por otra parte para ejercer un buen control, según lo anterior es fundamental para la guía de entrenamiento fortalecer el proceso de inducción y entrenamiento reformando estas fallas, mediante reforma de manuales de funciones que permita y garanticen el fortalecimiento y haga que el proceso se realice correctamente.

#### **IV. GUIA DE ENTRENAMIENTO POR COMPETENCIAS (DAVID MCCLELLAND) APLICADO AL GIMNASIO REAL AMERICANO**

A continuación se ofrecerá La guía de entrenamiento a aplicar en el Gimnasio Real Americano donde se explicará, cómo se desarrollará y cual teoría se va a implementar, qué competencia se aplica, con el fin de mejorar el entrenamiento de los administrativos en la institución educativa gimnasio real americano.

##### **CÓMO SE DESARROLLARÁ:**

La guía de entrenamiento se ofrecerá a las personas seleccionadas pertenecientes al área administrativa de la institución, como se ha mencionado anteriormente, según el estudio y la competencia a tratar, Adaptabilidad al cambio, donde involucra los puestos de trabajo que afecta el desempeño laboral de los trabajadores. Todo lo anterior Mediante una propuesta guía de entrenamiento.

Se toma como referencia la competencia adaptabilidad al cambio donde el rol del desempeño en el puesto de trabajo se ve alterado, lo cual esta competencia nos brindara una herramienta para lograr los resultados esperados, teniendo como soporte el estudio gráfico aplicado al área administrativa del gimnasio real americano , de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, por ende se corrijan las fallas e intervenir el desempeño laboral y motivacional

**La guía tiene las siguientes fases para poder ser aplicada:**

- 1) Identificar y evaluar el área a tratar “Área administrativa y competencias existentes y la encuesta de evaluación del entrenamiento al área administrativa en el del Gimnasio Real Americano “
- 2) Analizar los resultados contenidos en la tabla anterior Estudio gráfico y análisis “Encuesta realizada al área administrativa
- 3) “Identificar la Competencia a seleccionar según teoría” McClellan teoría de las necesidades “ Competencia Adaptabilidad al cambio
- 4) Finalmente la elaboración de guía de entrenamiento (Formato de entrenamiento por competencias

Por otra parte, el área a tratar es la administrativa, teniendo como base de información el sistema de entrenamiento y el análisis de evaluación identificado anteriormente en la institución gimnasio real americano para realizar la guía de entrenamiento.

Tomando la teoría a aplicar de las necesidades aprendidas donde:

“Este recurso de entrenamiento fue utilizado en las décadas de los 70 (1973) en varias organizaciones donde se manifiesta falencias en la capacitación de los empleados. Esta teoría se basa cuando un empleado es incompetente, el problema es de uno. Cuando el líder es incompetente, el problema es de todos.” (David, 1989, págs. 243-369) Como referencia” David McClellan,” Es un reconocido profesor de Harvard con grandes logros al orientar a grandes organizaciones en el área motivacional. Dicha Teoría de las necesidades aprendidas se encuentra tres aspectos que son:

- 1) En primera instancia se explicará la teoría de Mc Clelland, donde contiene las siguientes términos (logro, poder y afiliación). De esa manera, se emitirá cada uno de estos términos aplicando por la competencia de adaptabilidad al cambio con el fin de dar inicio a la

guía de entrenamiento y brindar mejoras en aspectos específicos y relevantes a la Institución Educativa Gimnasio Real Americano.

A continuación evidenciamos tres competencias de Macclelland donde se puede aplicar de acuerdo a la necesidad que se presente en la institución:

MCCLELLAND
<b>Logro</b> se desarrollará en el área administrativa como objetivo a corto plazo el (Aceptar responsabilidades en el puesto de trabajo) a cada uno de los integrantes de la institución educativa gimnasio real americano
<b>Poder:</b> el perfil del trabajador será modificado y tendrá , más delegación según el puesto de trabajo donde acate responsabilidades y la actividad que ejerza y logre el trabajo en equipo y sinergia que garantice una influencia al personal administrativo para alcanzar las metas de la organización.



**Afiliación:** se aplicará la afiliación a cada uno de los cargos de jefatura donde el ser el líder involucra un rol específico, aplicando conocimientos más allá del el logro, donde desarrolle un buen clima laboral, así fortaleciendo todas las áreas porque existe comunicación a su vez generando eficacia y trabajo en equipo.

(David, 1989, págs. 243-369)



De acuerdo con lo anterior, la competencia escogida para elaborar la teoría de necesidades de McClellan y la que más se asemeja según las tres competencias “es el logro” planteada por el autor, posteriormente al análisis gráfico se escogió la competencia de adaptación al cambio según el resultado de estudio gráfico mencionado anteriormente.

Antes de seguir la guía de entrenamiento, hablaremos en qué consiste la competencia de la adaptabilidad al cambio según otro autor para verlo desde otra perspectiva que plantea la autora Martha Alicia Alles.

**Adaptación al cambio:** Esta competencia se destaca por medio de que el personal se ajusta a los cambios que se presenten para mejorar las actividades laborales, de tal manera que logre asimilar el desempeño, donde pueda alcanzar los objetivos cuando se encuentre en dificultades, transformando información y los cambios que se presenten para mejorar en el entorno laboral y teniendo en cuenta las siguientes características los trabajadores pueden acomodarse en sus actividades laborales de manera factible además los cambios personales como creencias y valores en el trabajador no hacen parte de la competencia. (Alles, 2007-2008, pág. 97)

**Además el entrenamiento por medio de la competencia en adaptabilidad al cambio ayuda al trabajador a:**

Enfocarse en la emisión de conductas adaptativas que ayudan a incorporarse fácilmente a nuevas tareas y/o puesto de trabajo, además los trabajadores responden al cambio con flexibilidad, manejan las distintas tareas y las organizan de acuerdo al requerimiento para cumplirla. (Universidad de Cádiz)

Para aplicar la guía de entrenamiento en gimnasio real americano se necesita clasificar las competencias a tratar en el área de trabajo que es la adaptación al cambio.

## **GUIA DE ENTRENAMIENTO AL ÁREA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA REAL GIMNASIO REAL AMERICANO**

Inicialmente se implementara el formato de perfil por competencias, donde busca obtener información que permita tratar cada caso específico que identifique competencias en los puestos de trabajo a continuación un ejemplo aplicado.

<p align="center"><b>Perfil por competencias</b>  <b>Aplicado a miembros de Área administrativo del Gimnasio Real Americano</b></p>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTAS / PREGUNTAS</b>
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer factores importantes sobre la gestión del tiempo y la priorización de actividades.</li> <li>- anticiparse a las situaciones de cambio y pronosticar los posibles resultados.</li> <li>- Logro de oportunidades, beneficios para la institución y personales para el trabajador.</li> <li>- - aumentar la creatividad y la participación de los demás.</li> </ul>
<p><b>HECHO POR: PHILIP DAVIS GUTIERREZ TUTA</b>  <b>JOHAN SEBASTIAN RUBIANO OME</b></p>		

**FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA**

**Nota:** Puede extender o recortar el formato a su criterio. De seguido relataremos las fases de ejecución de la guía de entrenamiento que se distribuye de las siguientes etapas para la aplicación de la misma según el cuadro continuación:

## GUIA FORMATO DE ENTRENAMIENTO POR ETAPAS APLICADA ALA INSTITUCIÓN GIMNASIO REAL AMERICANO

Etapas	TÉCNICA IMPLEMENTADA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	MATERIAL REQUERIDO
Etapa 1	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<p>El instrumento diseñado para la medición del desempeño del área administrativa del Gimnasio Real Americano en el año 2016. Se desarrollara, como una primera experiencia para la gestión del desempeño en los miembros del área administrativa y colaboradores. En donde en el año 2017 se efectuara ajustes.</p> <p>La metodología utilizada para esta medición consiste en la aplicación del perfil de competencias en adaptación al cambio donde se da una nota a las competencias a evaluar, dicha medición la hace el jefe inmediato de cada cargo de acuerdo al nivel jerárquico del colaborador, y posteriormente se realiza una retroalimentación con el evaluado por medio de una entrevista de desempeño.</p>	<p>Analizar influencias de aspectos como la falta de claridad en el concepto de competencia. Por parte de las personas evaluadas y el liderazgo de las mismas, la influencia del clima organizacional en el proceso y las actividades programadas, es importante tener en cuenta también que los resultados no van a ser inmediatos en fortalezas y aspectos a mejorar. Otro aspecto que puede influenciar en las evaluaciones, es claridad de los jefes y ocupantes de cargos en cuanto a los niveles jerárquicos establecidos en la institución. Ya que en repetidas ocasiones se utilizaron los formatos equivocados para la realización de las Evaluaciones. Es importante</p>	<p>Documentos institucionales, Requerimientos , políticas laborales ,Formatos</p>

		Adicionalmente, en cada evaluación el jefe inmediato con un acuerdo con el Evaluado, hacen una identificación de las principales fortalezas y aspectos a mejorar, estableciendo unos compromisos para la mejora del cargo.	tener en cuenta que un gran número de colaboradores no se les señalaron aspectos a mejorar en la evaluación en años anteriores en donde esta nueva implementación hará la correspondiente evaluación del desempeño.	
<b>Etapas 2</b>	<b>PROCESOS DE SELECCIÓN OBSERVACIÓN</b>	Se realizan procesos de selección internos donde se utilizan diferentes herramientas, como pruebas Psicotécnicas y entrevistas entre otros. El análisis del perfil requerido y el perfil de competencias. El proceso de selección es adecuado y pertinente para la Institución. Se recomienda integrar los resultados de los procesos de selección al proceso de capacitación. El cual el participante se establece midiendo los conocimientos y competencias que tenga la persona que se postula.	Identificar los conocimientos otorgados por medio de preguntas a los participantes. 2. Dar a entender a los participantes que las actividades laborales a realizar son 100% aplicables en el ámbito laboral. 3. Mejorar el proceso de comunicación en la institución 4. Reformar los procesos internos en la selección de personal en la institución.	Estudio de casos específicos, Cronograma de actividades.

		<p>Se da a considerar a los participantes los procesos que se han manejado de acuerdo con los factores que se pondrán en práctica teniendo en cuenta que en el desarrollo de las actividades surgen nuevas tareas donde, se debe poner en práctica los aspectos importantes del entrenamiento por competencia en la adaptación al cambio.</p>		
<b>Etapa 3</b>	<b>EVALUACIÓN DESPUÉS DEL ENTRENAMIENTO</b>	<p>Después de haber terminado el proceso de entrenamiento se efectuará una prueba diagnóstica donde los factores que influyen para la institución son: la metodología que se estipulo, los conocimientos y habilidades adquiridos en el proceso de entrenamiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los puntos importantes que se implementaron en el entrenamiento para el área administrativa.</li> <li>2. Reconocer cuales son las características a mejorar para los siguientes entrenamientos.</li> <li>3. Reducir la carga laboral.</li> </ol>	<p>Formato de evaluación del entrenamiento</p>

Luego continuamos con la Fase de inducción se evaluará con este formato de perfil de competencias

FORMATO EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS						
AREA O CARGO	HABILIDADES/DE STREZAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (Descripción)	E	B	A	N C
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>  <b>AREA ADMINISTRATIVA</b> <b>Secretariado y dirección</b> <b>-Departamento administrativo</b> <b>- Asistentes administrativos</b>	Toma de decisiones	Seleccionar entre una o distintas alternativas para solucionar problemas y realizar actividades para solucionarlas.			X	
	Planeación	Identificar características, metas, actividades y recursos para alcanzar lo propuesto.			X	
	Colaboración	Ayuda con los demás trabajadores con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.			X	
	<b>Si el trabajador tiene personal a cargo evaluar las siguientes competencias</b>					
	Liderazgo con los grupos de trabajo	Toma la guía del grupo, utilizando y promoviendo la efectividad de los objetivos institucionales.				X
	Aprendizaje	Adapta y aplica				

	continuo	conocimientos, destrezas y habilidades, brindando altos estándares de eficacia.					X
--	----------	---	--	--	--	--	---

**OBSERVACIONES:** Las competencias mencionadas en este formato son fundamentales para el área administrativa ya que ayudan a cumplir con los objetivos institucionales.

\_\_\_\_\_  
**FIRMA EVALUADOR**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA EVALUADO**

(Gobernacion de cordoba, 2010)

<b>CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (HABILIDADES)</b>
<b>E: Excelente - Cumple a cabalidad este requisito</b>
<b>B: Bueno - Cumple los requisitos mínimos</b>
<b>A: Aceptable - Cumple parte de los requisitos</b>
<b>NC: No cumple - Competencia que no cumple las condiciones mínimas</b>

**FORMATO DE GUIA DE ENTRENAMIENTO A IMPLEMENTAR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA GIMNASIO REAL AMERICANO**

<p><b>GUIA DE ENTRENAMIENTO POR COMPETENCIAS LABORALES</b>  <b>GIMNASIO REAL AMERICANO</b>  <b>Actividad: Taller de Competencias Laborales para el Área Administrativa</b>  <b>Fecha:</b>  <b>La evaluación de la Actividad y los aportes son importantes para hacer los ajustes pertinentes para el próximo entrenamiento. Agradecemos su colaboración.</b>  <b>A continuación califique de 1 a 5 (siendo 1 la menor y 5 la mayor calificación)</b></p>
--



		<b>Primera sesión</b>					<b>Observaciones</b>
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Tema</b>	<b>Selección del tema</b>		x				<b>Según los resultados obtenidos del entrenamiento en el área administrativa “ primer periodo del año 2017</b>
	<b>Pertinencia del tema para tu formación</b>	x					<b>A criterio de consejo directivo según las actividades de Refuerzo y capacitación al área administrativa , dado el caso de fallas de procedimientos de capacitación</b>
	<b>Tu interés en el tema</b>		x				<b>Mediante la implementación del formato de guía de entrenamiento según el área afectada la administrativa con el aval del consejo directivo</b>
<b>Metodología</b>	<b>Desarrollo de la temática</b>	x					<b>Se implementara y ejecutara a los diferentes puestos de trabajo del área administrativa el plan de capacitación por adaptabilidad al cambio en los programas de desarrollo de la institución</b>
	<b>Dinámicas</b>	x					<b>Reuniones pactadas por cronograma de actividades generando capacitaciones donde ayude a desarrollar la competencia adaptabilidad al cambio mediante los formatos.</b>

	<b>Tiempo</b>							<b>2 a 4 horas semanales por capacitación</b>
<b>Fácil</b>	<b>Manejo del tema</b>							<b>Según lo requiera el caso ejemplo capacitación ( inducción al auxiliar administrativo y retroalimentación de la plataforma de sistema saberes )</b>
	<b>Manejo del grupo</b>		x					<b>Consejo directivo</b>
<b>Comentarios: Según las sesiones talleres aplicados da la evaluación sobre cada tema a tratar en el área administrativa de la institución.</b>								

**Puesto de trabajo a evaluar en el Gimnasio Real Americano**

- Secretariado y dirección
- Departamento administrativo
- Asistentes administrativos

*Formatos en blanco para aplicar al área administrativa*

**CONCLUSIONES**

El objetivo primario de la guía es de innovar y reformar el sistema de entrenamiento actual de la institución inicialmente identificando las competencias de los trabajadores por medio de formatos y según la encuesta aplicada, se pudo valorar las herramientas de evaluación y diagnóstico.

El equipo de trabajo concluye que se debe ofrecer la guía de entrenamiento al área administrativa en la institución siguiendo las sugerencias de los encuestados, con lo relacionado se ofrece la guía por competencias en adaptación al cambio para que ellos puedan ser entrenados con el fin de promover su desempeño y productividad cada vez que surja alguna actividad o técnica nueva.

Cabe destacar también que la implementación de estos nuevos formatos de inducción para el entrenamiento y evaluación por competencias permitirá al

área administrativa tener controles periódicos de cada puesto de trabajo, ejecución en la retroalimentación en la inducción, como también mejoras en los procesos de los trabajadores, y un aspecto fundamental no menos importante, la motivación dado que gracias a esta herramienta al tener en cuenta los trabajadores involucrados en cada fase de la guía serán beneficiados en sus labores diarias, así mismo demostrando el compromiso de la institución en cambiar los modelos tradicionales de administrar el personal involucrando al trabajador no como un recurso si no por su talento .

Otro objetivo de la guía fue identificar las competencias de los trabajadores y que el área administrativa fuera encargada de dicho procesos, donde podemos ver, destrezas, habilidades tienen los trabajadores y formarlos comedidamente para ejercer los cargos según sus competencias.

Con esta propuesta de la guía de entrenamiento por competencias, es el primer paso para que la institución comience a entrenar a sus integrantes integralmente, visto que es un aspecto importante para el desarrollo y el aumento de conocimientos habilidades para ellos.

Allí donde vimos la necesidad de reformar o crear un nuevo formato por competencias que nos brinde más información y un control más óptimo en las actividades. Un motivante para elaboración de la guía entrenamiento fue generar un valor agregado en los procedimientos administrativos de la institución fueran innovados a comparación de otras instituciones reconocidas que ya implementaron estos sistemas y que no se quedaran atrás como institución, todo esto para el funcionamiento control y evaluación logrando los resultados esperados a corto y mediano plazo.

#### Bibliografía

*Ministerio de Educacion Nacional.* (2001). Recuperado el 15 de 10 de 2016, de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/fo-article-82752.pdf>

(05 de 04 de 2010). Recuperado el 25 de 11 de 2016, de Gobernacion de cordoba: [www.cordoba.gov.co](http://www.cordoba.gov.co)

*Revista Panorama Administrativo.* (2010). Recuperado el 15 de 11 de 2016, de <http://132.248.9.34/hevila/Panoramaadministrativo/2010/vol4/no8/2.pdf>

*GIMNASIO REAL AMERICANO.* (18 de 07 de 2016). Recuperado el 15 de 10 de 2016, de <http://gra.edu.co/quienes-somos/>

*Sistemas saberes.* (26 de 11 de 2016). Recuperado el 28 de 11 de 2016, de [https://teacher.sistemasaberes.com/director/quality\\_questionnaires/164/assignment\\_people](https://teacher.sistemasaberes.com/director/quality_questionnaires/164/assignment_people)

Alles, M. A. (2007-2008). Comportamiento Organizacional. En *Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Mexico: Granica.

Amaro, R. (1990). *Administración del personal*. México: Limusa.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. En C. Idalberto. México: McGraw Hill.

David, M. (1989). Estudio de la motivación humana. The Achieving Society.

(1996). Administración de personal. En G. Dessler. Mexico: Prentice Hall.

Flippo, E. B. (1970). Principios de administración del personal. Sao Paulo : Atlas.

(2000). Administración de Recursos Humanos. En C. Idalberto. MC Graw Hill.

(1996). Administración. En E. F. James A. Stoner, *Administración* (pág. 610). México: Pearson.

Mondy, W. Y. (2000). *Administracion de recursos humanos*. México: Prentice Hall Hispanoamerica.

R.V, M. (1968). Los procesos administrativos. Instituto de investigaciones , Facultad de ciencias economicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela.

Robbins, S. C. (2010). Administración. Pearson.

*Significados.com.* (s.f.). Recuperado el 17 de 11 de 2016, de <https://www.significados.com/ejecucion/>

(1996). Fundamentos de administración. En D. A. Stephen P. Robbins. México: Pearson.

Universidad de Cádiz. (s.f.). *Plataforma para la formación, Cualificación y certificación de las competencias profesionales*. Recuperado el 26 de 11 de 2016, de [http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=150:adaptacion-al-cambio&catid=55:competencias](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=150:adaptacion-al-cambio&catid=55:competencias)