



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PLAN DE MEJORA DEL PERFIL DE PUESTO DEL
DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
EN EL DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO –
LIMA**

**PRESENTADO POR
DIANA CAROLINA ESPINOZA RICAPA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

*Plan de mejora del perfil de puesto del docente en una
institución educativa privada en el distrito de San Juan de
Lurigancho – Lima*

Presentado por:

Bachiller: Diana Carolina Espinoza Ricapa

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

Lima - Perú

2020

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO ----- p.4-5

Resumirá los aspectos más relevantes del Plan con la finalidad de dar a conocer la importancia del trabajo, iniciando con la introducción general y posteriormente presentando una sumilla de los aspectos que conforman el plan.

1.- ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN

Adecuación del Perfil de la Idea de Negocio a la Estructura del Plan.

2.- ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

2.1. Nombre o razón social -----	p.6
2.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU) -----	p.6
2.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial -----	p.6
2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha -----	p.6-7-8
2.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características. -----	p.8-9-10
2.6. Estructura Orgánica -----	p.10-11
2.7. Cuadro de asignación de personal. -----	p. 11
2.8. Forma Jurídica Empresarial -----	p. 11
2.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI -----	p.12
2.10. Registro de Planillas Electrónica (PLAME). -----	p.12
2.11. Régimen Laboral Especial y General Laboral. -----	p.12
2.12. Modalidades de Contratos Laborales. -----	p.12

3.- PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1. Planteamiento del problema -----	p.13
3.2. Análisis de los factores que determinan el problema -----	p.13-14
3.3. Descripción de los problemas -----	p.14-15
3.4. Análisis de factores que causan y mantienen el problema -----	p. 15-16
3.5. Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos. -----	p. 17

4. FINALIDAD DEL PLAN

4.1. Alcances de la aplicación del plan -----	p.18-19
4.2. Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan -----	p.20-21-22-23
4.3. Objetivos	
4.3.1. General -----	p.23

4.3.2. Específicos	p.23
4.4. Resultados	p.23-24

5.- ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

5.1. Planteamiento y presentación de las propuestas	p.25
5.2. Análisis FODA de la aplicación del plan	p.26
5.3. Identificación y descripción de estrategias y actividades	p.26-27
5.4. Programación de actividades, diagrama de Gantt	p.27
5.5. Marco Teórico, Fundamento de las estrategias	p.28-29-30

6.- RESULTADOS

6.1. Resultados esperados	p.31
6.2. Requerimiento de implementación	p.31
6.3. Mecanismos de control y medición del cambio	p.32

7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones	p. 33
7.2. Recomendaciones.	p.33

REFERENCIA	p. 34
-------------------------	-------

ANEXOS	p. 35
---------------------	-------

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de mejora consiste en plantear la importancia que tiene el docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por qué la conveniencia de contar con un buen formato de perfil de puesto para el ingreso de personal académico, así mismo contar con profesionales preparados y capaz de resolver problemas. A su vez esta implementación es de mercado interno, todo esto se desarrollará en el mismo centro educativo.

El problema principal que he identificado es la ausencia del proceso de reclutamiento y selección de los docentes.

Las principales causas que generan el problema son:

- El perfil de puesto no está actualizado desde el año 2009.
- Por las múltiples actividades de administración se obtuvo poca iniciativa para actualizar los perfiles de puesto de cada docente.
- No existe un buen filtro de CV'S a falta de perfiles y competencias que deban presentar.
- Falta implementar pruebas psicológicas y clases modelos para evaluarlos.
- No hay un proceso de selección que garantice la incorporación de personal idóneo.

Esto está trayendo como consecuencia la mala elección de docentes generando mayor gasto, pérdida de clases de los alumnos y mala imagen de la institución hacia los padres de familia.

El objetivo principal que se quiere alcanzar es atraer personas de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, ya que tiene como propósito fundamental, identificar y emplear a los docentes más aptos para los puestos requeridos; porque al tener un buen formato de descripción de puesto el colegio mejorara en la calidad de docentes seleccionados, evitando el índice alto

de rotación de personal y se mantenga el estándar de docentes calificados (que calce en el puesto de trabajo y cumplimiento de perfil de puesto).

El alcance del proyecto está dirigido para la dirección y administración. El contexto es uno de los insumos primordiales que permite integrar y gestionar los sub-sistemas y funciones de la gestión de recursos humanos es la actualización de perfiles de puesto, esto se genera por el bajo desempeño de algunos docentes, renuncias o acuerdos salariales.

Finalmente, si la Institución cuenta con un buen formato de perfil de puesto, esto contribuirá a mejorar la calidad de la enseñanza, docentes competentes y alineados al objetivo del colegio, mantener al docente para previsiones futuras y el centro educativo tenga un buen prestigio por parte de los padres de familia y alumnado. A fin de eliminar el impacto económico negativo de la institución.

2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

2.1. Nombre o razón social

Servicios Educativos Personalizado JPP SRL

Ruc 20523295315

2.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU)

Actividad económica: Educativa

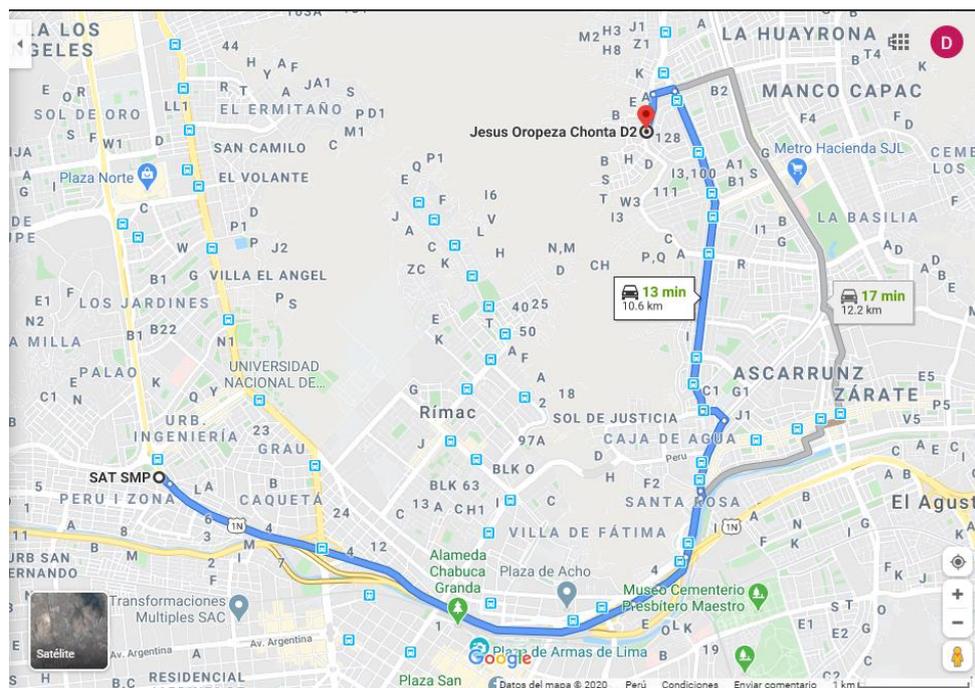
CIIU: 178529

2.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial

Av. San Martín de Porres # 169 A.H. Jesús Oropeza (PDERO 10 Av, Canto Grande) Lima – San Juan de Lurigancho

Provincia y Departamento de Lima, jurisdicción de la UGEL 05.

Figura 1. Mapa de ubicación del centro educativo



Fuente: google maps

2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha

a) Desarrollar habilidades y destrezas para trabajar exitosamente en equipo, con perseverancia e ingenio.

- b) Promover la participación del educando en actividades académicas, deportivas, artísticas, sociales y culturales.
- c) Mejorar el nivel académico, reduciendo el porcentaje de repetición y evitando la deserción escolar.
- d) Promover el descubrimiento de intereses y aptitudes que conduzcan a los alumnos a elegir un proyecto de desarrollo personal.
- e) Propiciar a la identidad nacional inculcando el cultivo de los valores cívico-patrióticos.
- f) Insertar en la programación curricular la propuesta de valores de modo que se favorezca un desarrollo integral del educando.
- g) Elaborar el boletín EL PEREGRINO para lograr una comunicación efectiva con la comunidad educativa.
- h) Realizar talleres de actualización y motivación para el personal docente y administrativo con orientación a la obtención de alta especialización.
- i) Promover actividades de interrelación de los educandos, profesores y padres de familia, para el logro de una plena identificación con la Institución.
- j) Realizar actividades de ayuda Social (visita a asilos, orfanatos, donaciones a hospitales, etc.) para sensibilizar a nuestros educandos.

Principio de la empresa en marcha:

- Educación integral y de calidad que facilite la adecuada integración del educando a la sociedad cambiante.
- Educación centrada en el aprendizaje y el alumno.
- Preparación para el trabajo competitivo.
- Institución educativa de calidad donde se desarrolle capacidades de análisis, crítica y autocrítica.
- Educación centrada en rescate de valores primordiales.
- Educando con hábitos de lectura, estudio e investigación.
- Docentes competentes con amplio dominio de estrategias de aprendizajes significativos.
- Desarrollo de la práctica pedagógica en forma científica.

- Formación integral del educando de acuerdo a sus características, intereses necesidades y potencialidades.
- Coherencia entre principios pedagógicos y de gestión.

2.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características.

El régimen del cual pertenece la institución es MicroEmpresa.

Figura 2. Características de las microempresas

MICROEMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) [s/. 555,000.00 soles] (*)

Fuente: ppt del curso

Figura 3. Derechos laborales

DERECHO LABORAL	MICROEMPRESA
REMUNERACION (Concordancia con el Art. 52 de la Ley MYPE)	•Por lo menos la Remuneración Mínima Vital (RMV) o S/ 930.00 soles.
	•Se puede establecer una remuneración menor a través del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo (CNTPE).
	→CNTPE: El problema de la concertación y el dialogo social, los 4 agentes que lo conforman y la Ley General de Trabajo.

Fuente: ppt del curso

Figura 4. Derechos laborales

DERECHO LABORAL	MICROEMPRESA
Jornada y Horario de trabajo (Concordancia con el Art. 53 de la Ley MYPE)	•Se aplica las reglas genéricas del D.L N° 854 y su reglamento.
	•Sólo difiere en relación al trabajo nocturno : No se aplicará la sobretasa de 35% de la RMV.
	·Trabajo nocturno: 10:00 p.m. – 6:00 a.m. (Confr. Con el artículo 8 del D.L N° 854 y art. 17 de su reglamento)

Fuente: ppt del curso

Figura 5. *Derechos laborales*

DERECHO LABORAL	MICROEMPRESA
Descanso semanal obligatorio (Concordancia con el Art. 55 de la Ley MYPE y art. 37 de su Reglamento)	•Se aplica las reglas genéricas del D.L N° 713 y su reglamento.
	•Sólo difiere en relación los días de descanso otorgados por vacaciones anuales: Quince (15) días calendario de descanso por cada año completo de servicios
	•Se puede reducir de quince (15) a siete (7) días calendario por cada año completo de servicios.

Fuente: ppt del curso

Figura 6. *Derechos laborales*

DERECHO LABORAL	MICROEMPRESA
Indemnización por despido (Concordancia con el Art. 56 de la Ley MYPE)	La regla es la siguiente:
	⇒Diez (10) remuneraciones diarias por cada año completo de servicios.
	⇒Máximo de noventa (90) remuneraciones diarias lo que implica un tope de 9 años de servicios.
Utilidades (Concordancia con el Art. 50 de la Ley MYPE)	NO

Fuente: ppt del curso

Figura 7. *Derechos laborales*

DERECHO LABORAL	MICROEMPRESA
Seguro Social de Salud (Concordancia con art. 63 de la Ley MYPE y el art. 39 de su reglamento)	•Se afilia al régimen semisubsidiado del Sistema integral de Salud (SIS)
	•La afiliación de los trabajadores y conductores de la Microempresa al Régimen Semicontributivo del SIS comprende derechohabientes.
	•El Estado asume el 50% y el otro 50% es de cargo del empleador, siempre que la microempresa cuente con inscripción vigente en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).
	•Es para el trabajador y el conductor.
	•El régimen permite acceder al listado priorizado de Intervenciones Sanitarias de aplicación obligatoria para todos los establecimientos del SIS, establecido en el D. S. 004-2007-SA.

Fuente: ppt del curso

Figura 8. *Derechos laborales*

DERECHO	MICROEMPRESA
Régimen de pensiones (Concordancia con art. 65 de la Ley MYPE y el art. 41 de su reglamento)	Para los trabajadores y conductores de la Microempresa es opcional inscribirse:
Pensión de jubilación (Concordancia con art. 70 de la Ley MYPE y el art. 52 y 53 de su reglamento)	1. En un Régimen Pensionario: Sistema Nacional de Pensiones (SNP), administrado por la ONP o al Sistema Privado de Pensiones AFP, siempre y cuando nunca hubieran aportado.
Invalidez, incapacidad permanente (art. 70 de la Ley MYPE y el art. 52 y 54 de su regto)	2. Al Sistema de Pensiones Sociales, de carácter voluntario, para los trabajadores y conductores de la Microempresa: > No están comprendidos: trabajadores afiliados o beneficiarios de otro régimen previsional.
Viudez, art. 75 de la Ley MYPE y el art. 52 y 55 de su reglamento. Orfandad, art. 76 de la Ley MYPE y el art. 52 y 56 de su regto.	> Obligatorio para trabajadores y conductores que no superen los 40 años de edad y facultativo para aquellos con menos de 40. > Aporte mensual: establecido por D.S., máximo de 4% de la Remuneración Mínima Vital correspondiente, sobre la base de las 12 aportaciones al año. > Jubilación: 65 años y hayan realizado efectivamente por lo menos 300 aportaciones al Fondo de Pensiones Sociales.

Fuente: ppt del curso

2.6. Estructura Orgánica

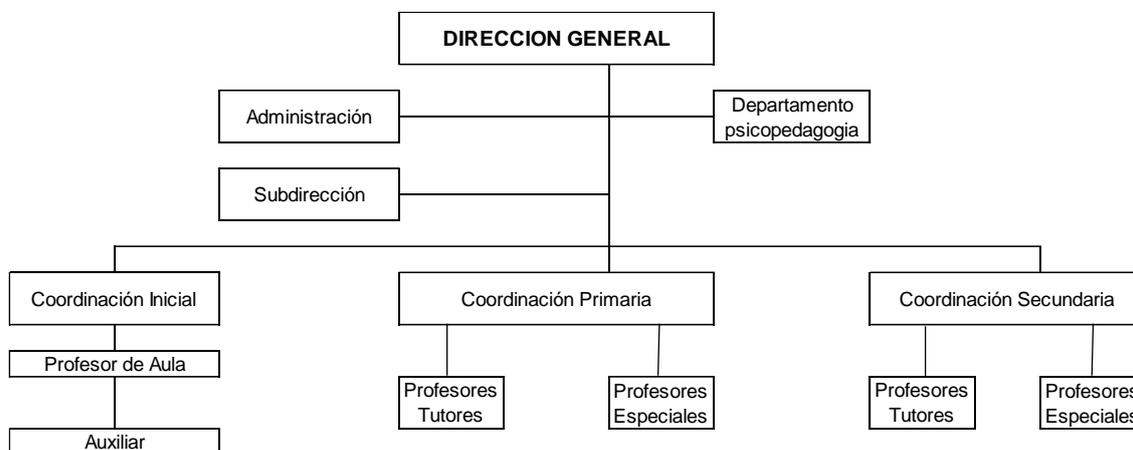
Visión

La Institución Educativa Privada JUAN PABLO PEREGRINO es un espacio donde es posible la convivencia armoniosa, basada en una educación abierta a la diversidad cultural de su país, en donde se practique diariamente el amor, la tolerancia, la justicia, la solidaridad y la esperanza. Es una institución educativa líder en la innovación pedagógica, basada en una educación personalizada, a través de una permanente mejora de sus estrategias, metodología, docentes e infraestructura.

Misión

Ser una empresa líder en el rubro educativo lo cual brindará al estudiante un ambiente físicamente seguro, de apoyo emocional y de constante reto intelectual el cual inspirará el deseo de constante aprendizaje, un profundo sentido de responsabilidad y orgullo de la diversidad de su comunidad. En cooperación con los estudiantes y sus familias, la institución desarrollará las cualidades personales, académicas, profesionales y cívicas, con el fin de preparar a los estudiantes para el siglo XXI.

Figura 9. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

2.7. Cuadro de asignación de personal.

Tabla 1
Cuadro de asignación de personal

Cargo	Área	Sueldo
Director general	Área administrativa	S/3,500.00
Administración	Área administrativa	S/2,500.00
Subdirección	Área administrativa	S/2,500.00
Psicóloga	Departamento psicopedagogía	S/2,000.00
Coordinador de inicial	Coordinación Inicial	S/1,800.00
Profesor de aula	Coordinación Inicial	S/1,700.00
Auxiliar	Coordinación Inicial	S/930.00
Coordinador de primaria	Coordinación Primaria	S/1,800.00
Profesor tutor	Coordinación Primaria	S/1,700.00
Profesor Especial	Coordinación Primaria	S/1,700.00
Coordinador de secundaria	Coordinación Secundaria	S/1,800.00
Profesor tutor	Coordinación Secundaria	S/1,700.00
Profesor Especial	Coordinación Secundaria	S/1,700.00

Fuente: elaboración propia

2.8. Forma Jurídica Empresarial

Servicios Educativos Personalizado JPP SRL

2.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI

Por ahora no se tiene una marca empleadora del colegio integrada. Sin embargo, el colegio cuenta con un fanpage en Facebook donde se van posteando los eventos, noticias y asuntos de interés para los padres de familia.

Así mismo, se planteará un plan de mejora para fortalecer la marca empleadora con un cronograma para realizar el levantamiento de los procesos.

Figura 10. Logo de la empresa



Fuente: Google

2.10. Registro de Planillas Electrónica (PLAME).

Se utiliza el modelo de planilla de Microempresa.

2.11. Régimen Laboral Especial y General Laboral

En la I.E.P. Juan Pablo Peregrino, pertenece al régimen especial por los ingresos que percibe y cantidad de docentes.

2.12. Modalidades de Contratos Laborales.

La institución aplica la modalidad de contrato Intermitente.

3.- PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1. Planteamiento del problema

La institución educativa, presenta problemas de eficiencia y eficacia al momento de seleccionar a los docentes ya que no cuenta con un formato de perfil de puesto estructurado respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, competencias, así como también requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. Esto está trayendo como consecuencia la mala elección de docentes generando mayor gasto, pérdida de clases de los alumnos y mala imagen de la institución hacia los padres de familia.

Tabla 2
Diagrama de rotación de personal

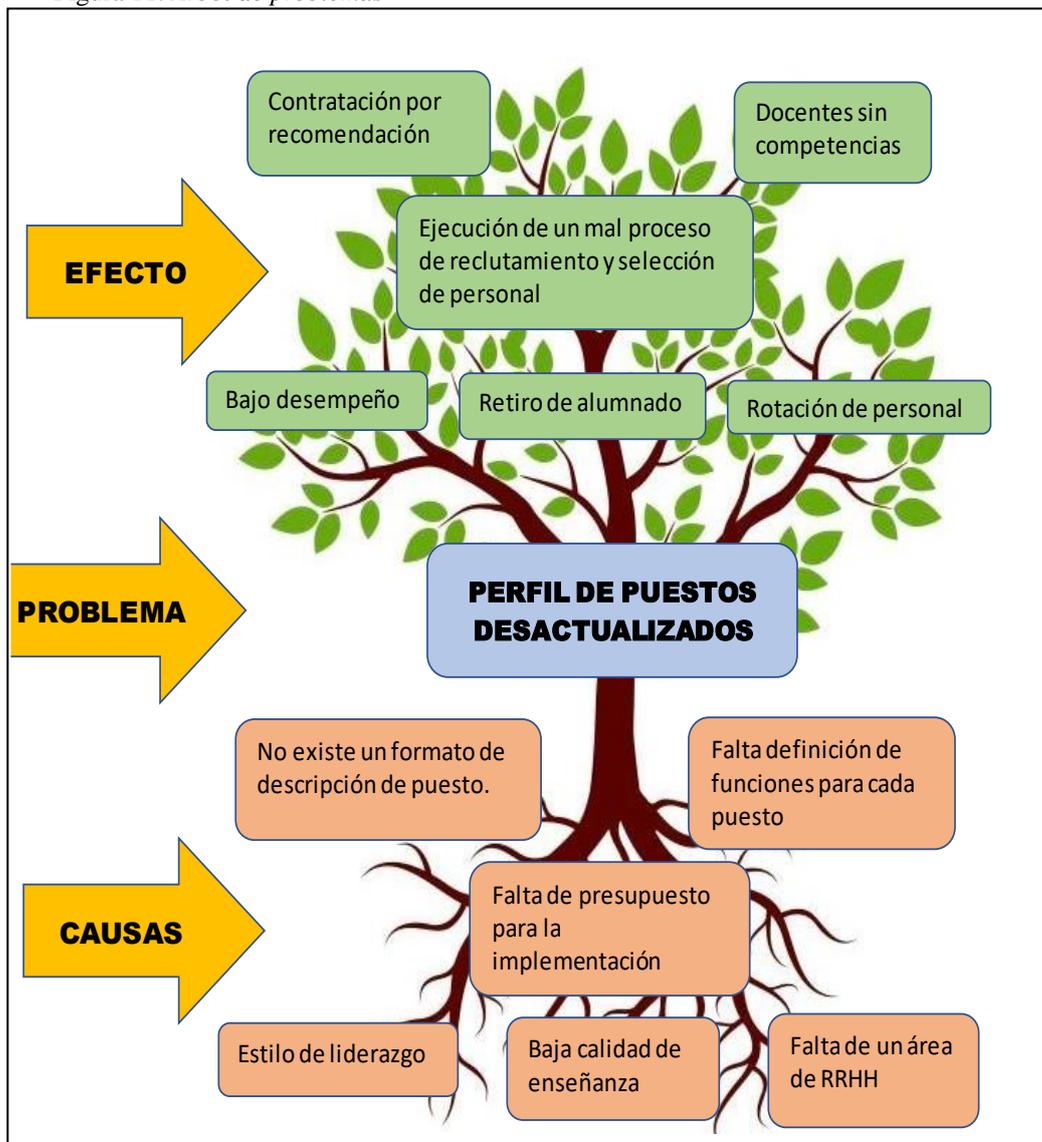


Fuente: elaboración propia

3.2. Análisis de los factores que determinan el problema

Para determinar las causas que generan el problema, se emplea la metodología del “Árbol de problemas”

Figura 11. *Árbol de problemas*



Fuente: elaboración propia

3.3. Descripción de los problemas

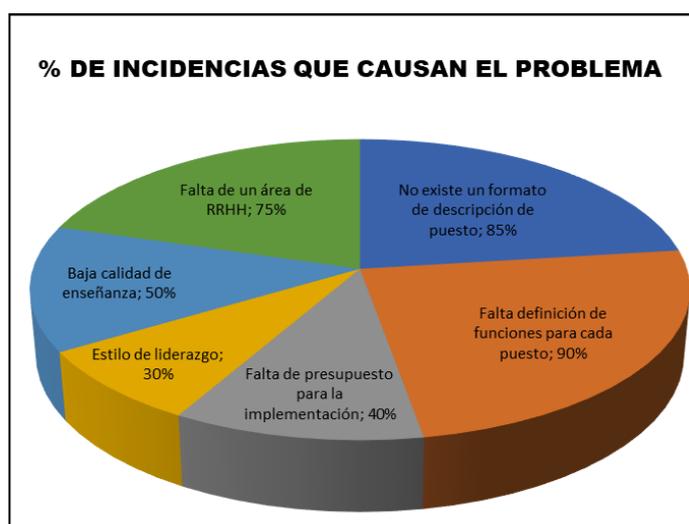
En la institución educativa existen factores que describen el problema, no se ha aplicado hasta el momento ningún plan de mejora para la descripción de puesto, esto quiere decir que no se logra concretar el cumplimiento de objetivo en su totalidad. Al no contar con un formato de descripción de puestos y/o manual de funciones no se podrá contratar a los docentes idóneos para el puesto requerido, esto deriva a los siguientes problemas específicos:

- No existe un formato de descripción de puesto, esto se debe a que la administración descuido la actualización de los perfiles y no le tomo la importancia necesaria del caso.
- Falta de definición de funciones para cada puesto ya que no existe un manual de funciones.
- Falta de presupuesto para la implementación, no existe un estimado monetario para ello.
- Estilo de liderazgo, por parte de la administración institucional.
- Baja calidad de enseñanza, docentes que no cumplen con el perfil requerido y son contratados bajo recomendación.
- Falta de un área de RRHH para que puedan realizar los diferentes procesos de ingreso de un personal nuevo.

3.4. Análisis de factores que causan y mantienen el problema

Con el objetivo de analizar los factores que causan y mantienen el problema principal “Perfil de puestos desactualizados” se analizara los comportamientos de cada uno de estos factores, cuantificando las causas (incidencias que causan el problema).

Figura 12. Resultados de causas del problema



Fuente: elaboración propia

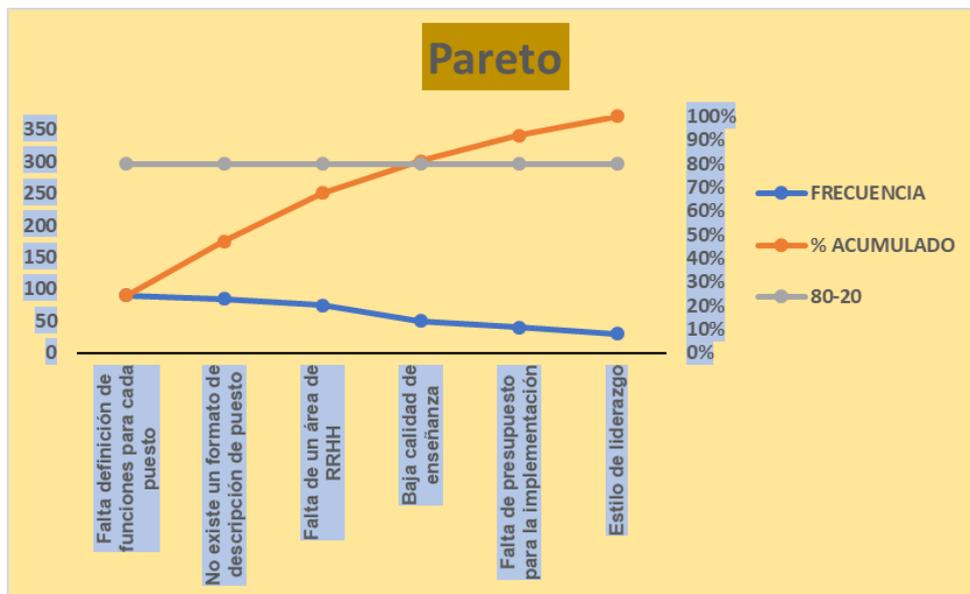
Aplicaremos Pareto, para analizar los factores que causan y mantienen el problema, según la figura estas estarían representadas a un 90%, que son falta de definición de funciones para cada puesto y la carencia de formato de descripción de puesto, de las cuales deberíamos mejorar y eliminarlas.

Tabla 3
Factores del problema

FACTORES	FRECUENCIA	% ACUMULADO
Falta definición de funciones para cada puesto	90%	24%
No existe un formato de descripción de puesto	85%	47%
Falta de un área de RRHH	75%	68%
Baja calidad de enseñanza	50%	81%
Falta de presupuesto para la implementación	40%	92%
Estilo de liderazgo	30%	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 13. Pareto



Fuente: elaboración propia

En este diagrama se logra visualizar la variación de frecuencia, acumulado y la desviación del 80-20 según Pareto.

3.5. Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos.

Las consecuencias de los problemas es la desactualización de perfiles de puesto de los docentes, dentro de los efectos encontramos, contrataciones por recomendación, docentes sin competencias, ejecución de un mal proceso de reclutamiento y selección de personal, bajo desempeño, retiro de alumnado y rotación de personal.

Lo mencionado es de acuerdo a todas las causas descritas por ello los efectos deben mejorarse al momento de ejecutar el plan, evitando errores a futuro.

4. FINALIDAD DEL PLAN

4.1. Alcances de la aplicación del plan

El presente plan se requiere implementar porque los perfiles de puestos están desactualizados para mejorar la calidad de enseñanza, contar con docentes idóneos al puesto, ser competentes en el mercado, generar mayor rentabilidad y mantener el alumnado matriculado en la empresa. Para ello se han definido el proceso de análisis de perfil de puesto teniendo como principales subprocesos establecer la matriz para cada posición, validarla para su aprobación e identificar necesidades de capacitación.

- Establecer la matriz para cada posición
 - Elaborar formato de perfil de puesto
 - Definir jerarquías del puesto
 - Definir requisitos
 - Entrevistar a los docentes vía online
 - Describir las funciones del puesto
 - Establecer las competencias de los docentes
- Validar la matriz para cada posición
 - Presentar validación de avance a los directivos del colegio
- Identificar necesidades
 - Recopilar los files documentados de los docentes
 - Identificar las necesidades de capacitación
 - Detallar las capacitaciones de habilidades blandas
 - Presentar el detalle de las capacitaciones identificadas
 - Programar las capacitaciones

Para llevarlo a cabo se ha proyectado una duración de 4 meses, estimando una inversión de S/ 650. Contar con un equipo de 4 personas entre administrativo, directora y psicóloga institucional. Adicionalmente, se han establecido 3 reuniones que permitirán revisar el avance del plan y si fuera necesario tomar medidas correctivas durante la ejecución impactando en el presupuesto establecido.

Tabla 4

Cronograma del Plan

Actividades	Responsabilidad		TIEMPO												
	Primaria	Apoyo	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13
Recopilar información de la empresa	Responsable del plan		■												
Identificar problema principal, causas y consecuencias del plan	Responsable del plan			■											
Definir objetivos	Responsable del plan			■											
Designar encargados de apoyo		Administrador													
Realizar tormentas de idea	Responsable del plan				■										
Elaborar y definir cuestionario a los padres de familia	Responsable del plan				■										
Presentar el cuestionario a los directivos para su validación	Responsable del plan				■										
Aplicar cuestionario a los padres de familia	Responsable del plan					■									
Analizar la información del cuestionario	Responsable del plan						■								
Identificar indicadores	Responsable del plan							■							
Elaborar flujograma del plan	Responsable del plan								■						
Diseñar plan de ejecución	Responsable del plan									■					
Elaborar formato de perfil de puesto	Responsable del plan										■				
Definir jerarquías del puesto	Responsable del plan	Directora										■			
Definir requisitos	Responsable del plan	Directora											■		
Entrevistar a los docentes vía online	Responsable del plan	Directora												■	
Describir las funciones del puesto	Responsable del plan	Directora													■
Establecer las competencias de los docentes	Responsable del plan	Directora													■
Presentar entregable a los directivos	Responsable del plan														■
Recopilar los files documentados	Responsable del plan														■
Identificar las necesidades de capacitación con la jefatura	Responsable del plan														■
Detallar las capacitaciones de habilidades blandas	Responsable del plan														■
Presentar el detalle de las capacitaciones identificadas a los directivos	Responsable del plan														■
Programar las capacitaciones	Responsable del plan														■

Fuente: elaboración propia

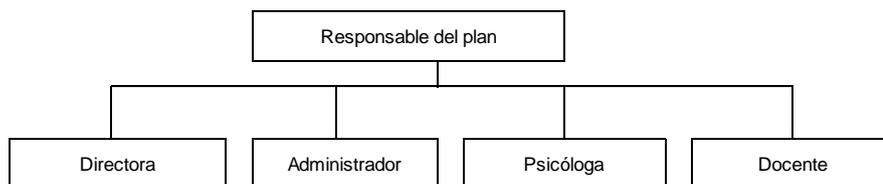
Tabla 5

Presupuesto del plan

		Costo total
Servicios	Luz	S/0.00
	Agua	S/0.00
	Internet	S/0.00
Equipo	Laptop	S/0.00
Materiales	Utiles de escritorio	S/50.00
	Copias	S/50.00
	Boletín de motivación	S/300.00
Ambiente	Sala de reuniones / ambiente	S/0.00
	Movilidad	S/100.00
	Coffee - Break	S/150.00
	Total de costo	S/650.00

Fuente: elaboración propia

Figura 14. Organigrama del plan



Fuente: elaboración propia

4.2. Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan Factores

Mejora de proceso de perfil de puesto de docentes, contiene el siguiente factor:

NECESIDAD

Representa una necesidad porque el centro educativo carece de actualización de perfiles de puesto para mejorar calidad de enseñanza, contar con docentes idóneos al puesto, ser competentes en el mercado, generar mayor rentabilidad y alumnado a la empresa.

Álvarez (1990) afirma:

Un buen sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo no solo tiene como objetivo el definir de manera clara las tareas que se deberán desempeñar en un determinado puesto, sino también incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo. Diseñar una metodología para desarrollar descripciones de puestos que incluyan las competencias. (p.15)

La afirmación da a entender que en toda empresa debe de existir un buen sistema de análisis y descripción de puesto para poder elaborar el perfil de puesto.

Gómez y Cardy (1996) afirman que es posible:

Las descripciones de puesto son los resultados de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y escribe un puesto de trabajo en función de sus responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones, específicas y generales. (p.45)

De acuerdo a lo citado el obtener una buena información por parte de la empresa acerca de la descripción de puesto ayudara a perfeccionar los perfiles de puesto de acuerdo al formato a implementar.

Bodero (2014) afirma:

El impacto de la calidad educativa, cuya afirmación del artículo es la siguiente:

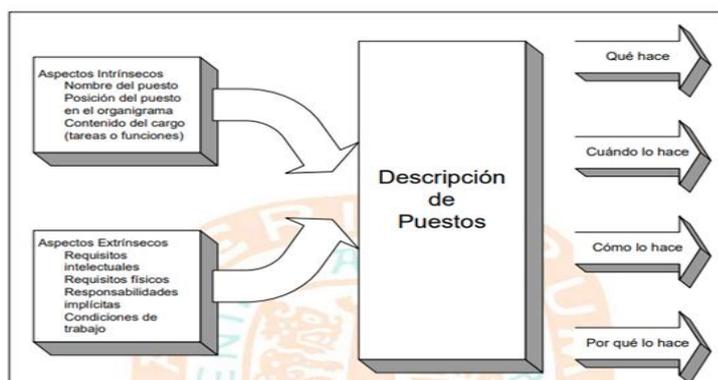
La estructura del sistema educativo, la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos, la función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, cumplir con las competencias requeridas por la institución, su formación inicial, permanente y su reconocimiento profesional. (p.2)

De acuerdo a lo citado la educación es un punto muy importante para la sociedad por ello debemos contar con docentes calificados y competentes que ayuden en el aprendizaje de los niños y jóvenes.

Chiavenato (1999) afirma:

Definir un puesto como “una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de objetivos de la organización”. Por lo cual el autor hace mención de dos factores intrínsecos y extrínsecos. (p.67)

Figura 15. *Administración de Recursos Humanos*



Fuente: Chiavenato, I. (1999)

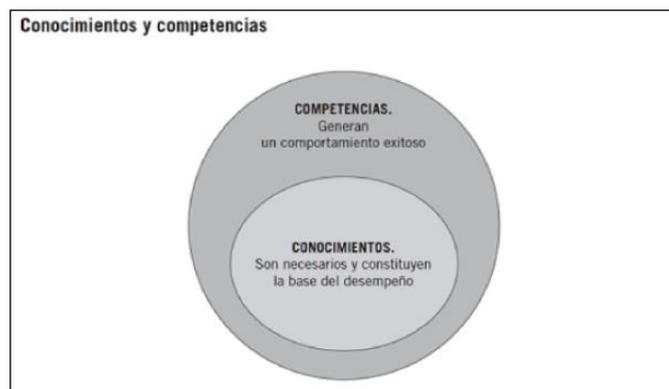
De acuerdo a lo citado al realizar una descripción de puestos debemos establecer ciertos parámetros para poder elaborar el perfil de puesto.

Alles (2016) afirma:

Conocimiento es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. Si bien algunas definiciones del termino competencias incluyen los conocimientos como parte del significado del término, estos conceptos se tratan por separado. La evaluación y medición de los conocimientos se realiza con métodos diferentes a los de evaluación y medición por competencias. Lo mismo sucede con la formación y el desarrollo. (p.35)

En esta afirmación, nos da a conocer la autora que debemos diferenciar ambos conceptos para poder escoger las competencias y conocimientos idóneos a cada puesto, debe estar acompañado por un experto de RRHH.

Figura 16. Selección por competencias



Fuente: Alles, M. (2016)

Alles (2016) afirma:

Competencia hace referencia a las características de personalidad, en comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. El modelo de competencia es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas a los objetivos organizacionales y empresariales. (p.38)

Al definir las competencias para cada perfil de puesto se debe evaluar las características necesarias que puede reunir un candidato.

Tabla 6.
Matriz de cuadro lógico

Alcance	Objetivos general	Objetivos específicos	Indicador	Evidencias	Supuesto
Los perfiles de puestos están desactualizados para mejorar la calidad de enseñanza, contar con docentes idóneos al puesto, ser competentes en el mercado, generar mayor rentabilidad y alumnado a la empresa	Mejorar la eficiencia de la organización mediante la actualización del perfil de puesto de docentes.	Actualizar los perfiles de puesto	% de puestos actualizados	Formato de descripción de puesto	Aprobación de dirección
		Desarrollar las competencias de los docentes a los nuevos perfiles	% de cumplimiento de las competencias del docente exigidas	Encuesta a la directora	Receptividad en los docentes
		Mejorar la calidad de enseñanza de los docentes	% de alumnos antiguos que estudian en la institución	Reportes de dirección	Información de alumnos matriculados continuamente todos los años

Fuente: elaboración propia

4.3. Objetivos

4.3.1. General

Mejorar la eficiencia de la organización mediante la actualización del perfil de puesto de docentes.

4.3.2. Específicos

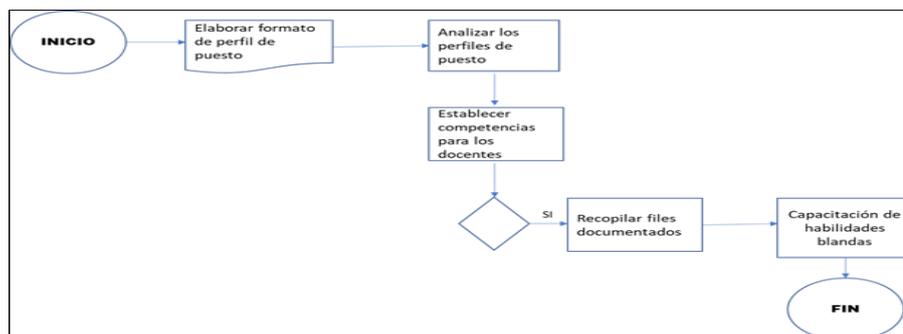
Actualizar los perfiles de puesto

Desarrollar las competencias de los docentes a los nuevos perfiles

Mejorar la calidad de enseñanza de los docentes

4.4. Resultados

Figura 17. Flujograma del plan



Fuente: elaboración propia

Figura 18. Modelo del plan



Fuente: elaboración propia

Tabla 7
Matriz de medición

Indicador	Fórmula	Real	Meta	% de desviación	Comentario
% de puestos actualizados	$(\text{N}^\circ \text{ de puestos actualizados} / \text{N}^\circ \text{ puestos totales}) * 100$		100%		Decisión de los directivos del colegio
% de cumplimiento de las competencias del docente exigidas	$(\text{N}^\circ \text{ de docentes que cumplen el perfil} / \text{N}^\circ \text{ total de docentes}) * 100$		80%		Decisión de los directivos del colegio
% de alumnos antiguos que estudian en la institución	$(\text{N}^\circ \text{ alumnos antiguos que estudian} / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos matriculados}) * 100$	70%	100%	30%	Decisión de los directivos del colegio

Fuente: elaboración propia

Tabla 8
Matriz de medición simulada

Objetivo	Indicador	Medida	Fórmula	Real simulado	Meta	% de desviación	Análisis
Actualizar los perfiles de puesto	% de puestos actualizados	%	$(\text{N}^\circ \text{ de puestos actualizados} / \text{N}^\circ \text{ puestos totales}) * 100$	100%	100%	0%	Con el nuevo plan se contará con perfiles de puestos actualizados para todo el colegio y sea más ordenado el proceso de selección de personal.
Desarrollar las competencias de los docentes a los nuevos perfiles	% de cumplimiento de las competencias del docente exigidas	%	$(\text{N}^\circ \text{ de docentes que cumplen el perfil} / \text{N}^\circ \text{ total de docentes}) * 100$	80%	80%	0%	Obteniendo los perfiles de puesto establecidos, los docentes deberán cumplir con las competencias requeridas.
Mejorar la calidad de enseñanza de los docentes	% de alumnos antiguos que estudian en la institución	%	$(\text{N}^\circ \text{ alumnos antiguos que estudian} / \text{N}^\circ \text{ total de alumnos matriculados}) * 100$	80%	100%	20%	Mantener la cantidad de alumnos matriculados continuamente con el plan de mejora y aplicando la encuesta de satisfacción de enseñanza.

Fuente: elaboración propia

5.- ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

5.1. Planteamiento y presentación de las propuestas

El problema principal que he identificado es la desactualización de los perfiles de puesto de los docentes.

Esto está trayendo como consecuencia la mala elección de docentes generando mayor gasto, pérdida de clases de los alumnos y mala imagen de la institución hacia los padres de familia.

Las propuestas elegidas para mejorar la eficiencia de la organización es la actualización de perfiles de puesto teniendo un alto impacto porque mejora el servicio, así mismo está alineada con la estrategia de la institución educativa y se integra con todos los procesos de la empresa. Así mismo, se puede lograr en el tiempo estimado y se cuenta con todos los recursos disponibles para poder ejecutarlas. Las propuestas planteadas son las siguientes:

- Rediseñar los perfiles de puesto de los docentes; agregará valor a la institución educativa porque ellos no tienen este formato actualizado, lo cual será muy beneficioso para los dueños y padres de familia. Se implementará en un par de meses y con recursos factibles.
- Determinar el desarrollo de las competencias de los docentes; se evaluará a los docentes, será más fácil contratar personal idóneo y puedan acoplarse a la cultura de la institución.
- Implementar un plan de capacitación de habilidades blandas; el impacto de esta propuesta es de reforzar a los docentes en habilidades que aún no desarrollan ya que son piezas fundamentales en la educación de los niños y jóvenes.
- Realizar encuesta de satisfacción a los padres de familia con respecto a la enseñanza de los docentes; el impacto de esta propuesta nos ayudara a sondear que porcentaje de padres están de acuerdo con la metodología de enseñanza del colegio y docentes. Se implementará en un par de meses y con recursos factibles.

5.2. Análisis FODA de la aplicación del plan

Fortaleza

- Dirección comprometida para la mejora.
- Experiencia de los docentes en trabajo con alumnos

Oportunidades

- Adoptar nuevas metodologías de trabajo

Debilidades

- Perfil no establecido
- No cuentan con formato de perfil de puesto
- Cantidad de candidatos referidos.

Amenazas

- Competencia con otros colegios.
- Retiro de alumnos.
- Remuneración por debajo del mercado

5.3. Identificación y descripción de estrategias y actividades

Figura 19. *Matriz foda*

		INTORNO	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
EXTERNO	Oportunidades (O)	<p>Dirección comprometida para la mejora. Experiencia de los docentes en trabajo con alumnos</p>	<p>Perfil no establecido No cuentan con formato de perfil de puesto Cantidad de candidatos referidos.</p>
	Amenazas (A)	<p>Estrategias FO</p> <p>Compromiso de la dirección con los docentes de la institución. Enseñar a los alumnos nuevas metodologías de trabajo</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Utilizar nuevas metodologías de trabajo que puedan ejecutar los docentes referidos. Acoplar las nuevas metodologías de trabajo al perfil de puesto requerido</p>
	Retiro de alumnos. Remuneración por debajo	<p>Estrategias FA</p> <p>Aprovechar la experiencia de docentes para eliminar retiro de alumnos</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Mejorar el perfil de puesto de docentes para ser competitivos en el mercado y obtener más alumnado.</p>

Fuente: elaboración propia

De la matriz anterior seleccionamos las siguientes estrategias y actividades:

Tabla 9
Matriz de estrategias y actividades

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Aprovechar la experiencia de docentes para reducir retiro de alumnos	Evaluar los files de los docentes
	Identificar docentes con mejores experiencias
	Realizar clases modelos con los docentes más especializados
	Evaluar a los docentes calificados
Mejorar el perfil de puesto de docentes para ser competitivos en el mercado y obtener más alumado	Identificar puestos de docentes
	Elaborar formato de perfil de puesto
	Definir jerarquias del puesto
	Definir requisitos
	Describir las funciones del puesto
	Entrevistar a los docentes online realizando preguntas acerca de sus funciones y responsabilidades
	Evaluar competencias

Fuente: elaboración propia

5.4. Programación de actividades, diagrama de Gantt

De acuerdo a todas las actividades mencionadas se elaboró la siguiente programación:

Tabla 10
Diagrama de Gantt

	Actividades	Responsabilidad		TIEMPO														
		Primaria	Apoyo	SEMANA														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Planificación	Recopilar información de la empresa	Responsable del plan																
	Identificar problema principal, causas y consecuencias del plan	Responsable del plan																
	Definir objetivos	Responsable del plan																
	Designar encargados de apoyo		Administrador															
	Realizar tormentas de idea	Responsable del plan																
	Elaborar y definir cuestionario a los padres de familia	Responsable del plan																
	Presentar el cuestionario a los directivos para su validación	Responsable del plan																
	Aplicar cuestionario a los padres de familia	Responsable del plan																
	Analizar la información del cuestionario	Responsable del plan																
	Identificar indicadores	Responsable del plan																
Elaborar flujograma del plan	Responsable del plan																	
Diseñar plan de ejecución	Responsable del plan																	
Establecer la matriz para cada posición	Elaborar formato de perfil de puesto	Responsable del plan																
	Definir jerarquias del puesto	Responsable del plan	Directora															
	Definir requisitos	Responsable del plan	Directora															
	Entrevistar a los docentes vía online	Responsable del plan	Directora															
	Describir las funciones del puesto	Responsable del plan	Directora															
	Establecer las competencias de los docentes	Responsable del plan	Directora															
Presentar entregable a los directivos	Responsable del plan																	
Identificar necesidades	Recopilar los files documentados	Responsable del plan																
	Identificar las necesidades de capacitación con la jefatura	Responsable del plan																
	Detallar las capacitaciones de habilidades blandas	Responsable del plan																
	Presentar el detalle de las capacitaciones identificadas a los directivos	Responsable del plan																
	Programar las capacitaciones	Responsable del plan																

Fuente: elaboración propia

5.5. Marco Teórico, Fundamento de las estrategias

Álvarez (1990) afirma:

Un buen sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo no solo tiene como objetivo el definir de manera clara las tareas que se deberán desempeñar en un determinado puesto, sino también incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo. Diseñar una metodología para desarrollar descripciones de puestos que incluyan las competencias. (p.15)

La afirmación da a entender que en toda empresa debe de existir un buen sistema de análisis y descripción de puesto para poder elaborar el perfil de puesto.

Gómez y Cardy (1996) afirman que es posible:

Las descripciones de puesto son los resultados de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y escribe un puesto de trabajo en función de sus responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones, específicas y generales. (p.45)

De acuerdo a lo citado el obtener una buena información por parte de la empresa acerca de la descripción de puesto ayudara a perfeccionar los perfiles de puesto de acuerdo al formato a implementar.

Bodero (2014) afirma:

El impacto de la calidad educativa, cuya afirmación del artículo es la siguiente:

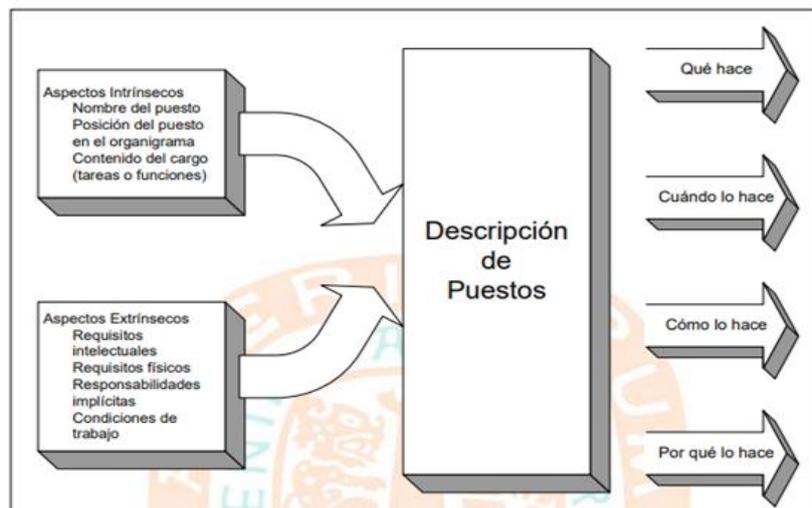
La estructura del sistema educativo, la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos, la función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, cumplir con las competencias requeridas por la institución, su formación inicial, permanente y su reconocimiento profesional. (p.2)

De acuerdo a lo citado la educación es un punto muy importante para la sociedad por ello debemos contar con docentes calificados y competentes que ayuden en el aprendizaje de los niños y jóvenes.

Chiavenato (1999) afirma:

Definir un puesto como “una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de objetivos de la organización”. Por lo cual el autor hace mención de dos factores intrínsecos y extrínsecos. (p.67)

Figura 20. *Administración de Recursos Humanos*



Fuente: Chiavenato, I. (1999)

De acuerdo a lo citado al realizar una descripción de puestos debemos establecer ciertos parámetros para poder elaborar el perfil de puesto.

Alles (2016) afirma:

Conocimiento es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. Si bien algunas definiciones del término competencias incluyen los conocimientos como parte del significado del término, estos conceptos se tratan por separado. La evaluación y medición de los conocimientos se realiza con métodos diferentes a los de evaluación y medición por competencias. Lo mismo sucede con la formación y el desarrollo. (p.35). En esta afirmación, nos da a conocer la autora que debemos diferenciar ambos conceptos

para poder escoger las competencias y conocimientos idóneos a cada puesto, debe estar acompañado por un experto de RRHH.

Figura 21. *Selección por competencias*



Fuente: Alles, M. (2016)

Alles (2016) afirma:

Competencia hace referencia a las características de personalidad, en comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. El modelo de competencia es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas a los objetivos organizacionales y empresariales. (p.38)

Al definir las competencias para cada perfil de puesto se debe evaluar las características necesarias que puede reunir un candidato.

6.- RESULTADOS

6.1. Resultados esperados

De acuerdo a las evaluaciones se muestra la matriz de medición simulada:

Tabla 11
Matriz de medición

Objetivo	Indicador	Medida	Fórmula	Real simulado	Meta	% de desviación	Análisis
Actualizar los perfiles de puesto	% de puestos actualizados	%	$(N^{\circ} \text{ de puestos actualizados} / N^{\circ} \text{ puestos totales}) * 100$	100%	100%	0%	Con el nuevo plan se contará con perfiles de puestos actualizados para todo el colegio y sea más ordenado el proceso de selección de personal.
Desarrollar las competencias de los docentes a los nuevos perfiles	% de cumplimiento de las competencias del docente exigidas	%	$(N^{\circ} \text{ de docentes que cumplen el perfil} / N^{\circ} \text{ total de docentes}) * 100$	80%	80%	0%	Obteniendo los perfiles de puesto establecidos, los docentes deberán cumplir con las competencias requeridas.
Mejorar la calidad de enseñanza de los docentes	% de alumnos antiguos que estudian en la institución	%	$(N^{\circ} \text{ alumnos antiguos que estudian} / N^{\circ} \text{ total de alumnos matriculados}) * 100$	80%	100%	20%	Mantener la cantidad de alumnos matriculados continuamente con el plan de mejora y aplicando la encuesta de satisfacción de enseñanza.

Fuente: elaboración propia

6.2. Requerimiento de implementación

A continuación, se mencionada todos los recursos y presupuesto a utilizar para el plan de mejora:

Tabla 12.
Recursos y presupuesto

		Costo total
Servicios	Luz	S/0.00
	Agua	S/0.00
	Internet	S/0.00
Equipo	Laptop	S/0.00
Materiales	Utiles de escritorio	S/50.00
	Copias	S/50.00
	Boletín de motivación	S/300.00
Ambiente	Sala de reuniones / ambiente	S/0.00
	Movilidad	S/100.00
	Coffee - Break	S/150.00
Total de costo		S/650.00

Fuente: elaboración propia

6.3. Mecanismos de control y medición del cambio.

De acuerdo a la programación mencionada de actividades se detalla las medidas de control y resultados para la implementación del plan de mejora:

Tabla 13
Medidas de control y resultados

	Actividades	Responsabilidad		Medidas de control	Resultados
		Primaria	Apoyo		
Planificación	Elaborar flujograma del plan	Responsable del plan		Reporte de acciones	Informe del plan
	Diseñar plan de ejecución	Responsable del plan		Reporte de acciones	Informe del plan
Establecer la matriz para cada posición	Elaborar formato de perfil de puesto	Responsable del plan		Reporte de acciones	Facilitar requerimiento de personal en un solo formato
	Definir jerarquías del puesto	Responsable del plan	Directora	Reporte de acciones	Informe del plan
	Definir requisitos	Responsable del plan	Directora	Reporte de acciones	Informe del plan
	Entrevistar a los docentes vía online	Responsable del plan	Directora	Reporte de acciones	Informe del plan
	Describir las funciones del puesto	Responsable del plan	Directora	Reporte de acciones	Informe del plan
	Establecer las competencias de los docentes	Responsable del plan	Directora	Reporte de acciones	Informe del plan
Identificar necesidades	Identificar las necesidades de capacitación con la jefatura	Responsable del plan		Reporte de acciones	Informe de capacitación
	Detallar las capacitaciones de habilidades blandas	Responsable del plan		Reporte de acciones	Informe de capacitación
	Presentar el detalle de las capacitaciones identificadas a los directivos	Responsable del plan		Informe de progreso	Validación de las capacitaciones
	Programar las capacitaciones	Responsable del plan		Reporte de acciones	Resultados

Fuente: elaboración propia

7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Podemos concluir que la implementación de la mejora es la eficiencia de la organización mediante la actualización del perfil de puesto de docentes.
- La implantación del proceso de mejora ayudará en la actualización de descripción de puesto, elaborar formato de perfil de puesto y seleccionar a los candidatos idóneos.
- Por lo tanto, al tener un perfil de puesto bien establecido se delimitará las competencias que todos los docentes deben cumplir para ser contratados.
- Finalmente, la implantación del plan, mejora la calidad de enseñanza de los docentes obteniendo mayor alumnado nuevo, antiguo y posicionar el colegio entre los mejores

7.2. Recomendaciones.

- ❖ Se recomiendan a la institución que debe estar comprometida con sus docentes, ofreciendo beneficios institucionales con la finalidad de obtener su lealtad.
- ❖ Actualizar los perfiles de puesto de los docentes para que puedan realizar un buen proceso de reclutamiento y selección y contratar al personal idóneo.
- ❖ Realizar y aplicar evaluaciones de competencia a los docentes para capacitarlos en habilidades blandas.
- ❖ Incrementar la calidad de enseñanza de los docentes hacia los alumnos obteniendo como resultado posición en el mercado competente.

REFERENCIAS

- 1- Álvarez, L. (1990). La importancia de las descripciones de puesto.
- 2- Gómez, L., y Cardy, R. (1996). Gestión de Recursos Humanos. España: Prentice Hall.
- 3- Boderó, H. (2014). El impacto de la calidad educativa. Artículo de divulgación (junio, 2014).
Cita en el texto: (Perú, 2014, p.112 – 115)
- 4- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos (3rd ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- 5- Alles, M. (2016). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.

Anexos

Encuesta Anónima

A continuación, encontrarán una serie de preguntas que me gustaría conocer su opinión

1- ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene Ud. con respecto al servicio que brinda el centro educativo?

- Muy efectivo**
- Aceptablemente efectivo**
- Poco efectivo**
- Nada efectivo**

2- ¿Qué le gustaría que el colegio le ofreciera a su hijo para el buen uso de su tiempo libre?

- Deporte**
- Danza**
- Capacitación empresarial**
- Teatro**

3- ¿Qué cosas lo motivan a tener a su hijo en el centro educativo?

- Enseñanza**
- Docentes**
- Ambiente del colegio**

4- ¿Están de acuerdo con la enseñanza de los docentes?

- SI**
- NO**

5- ¿Están de acuerdo con la metodología de enseñanza de los docentes?

- SI**
- NO**