



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS, ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL COLEGIO
“SAN GABRIEL CUSCO - 2019”

Línea de Investigación: Gestión Organizacional.

Tesis presentada por:

Bachiller: Yolvi Augusto Guzmán Candía.

Codigo Orcid: 0009-0007-8222-9106

Para optar al título de Licenciado en:

Administración.

Asesora:

Lic. Haydee León Núñez

Codigo Orcid: 0000-0003-0294-186X

CUSCO – PERÚ

2023



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a su distinguida consideración la tesis intitulado “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL COLEGIO SAN GABRIEL CUSCO - 2019” con el objeto de optar el título Profesional de Licenciado en Administración.

El siguiente trabajo presenta la descripción del tema en cuestión y sus implicancias en la institución mencionada.

El Autor



DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin

Desfallecer. A mis padres que con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre Culminar mi carrera profesional.



AGRADECIMIENTO

Por el presente trabajo agradezco a Dios, por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas. A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron. Agradezco a mi Asesora de tesis, y a mis dictaminantes: Lic. Maria del Carmen Leon, y a la Lic. Miriam Huamán quienes con su experiencia, conocimiento y motivación, me orientaron en la investigación y por sus consejos, apoyo y sobre todo la amistad brindada en los momentos más difíciles.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	2
ÍNDICE	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN	11
CAPÍTULO I	12
1.1. Planteamiento del Problema.....	12
1.2. Formulación del Problema	14
1.2.1. Problema General	14
1.2.2. Problemas Específicos.....	14
1.3. Objetivos de la Investigación	14
1.3.1. Objetivo General.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4. Justificación de la Investigación	15
1.4.1. Relevancia Social	15
1.4.2. Implicancias Prácticas	15
1.4.3. Valor Teórico	15
1.4.4. Utilidad Metodológica.....	15
1.4.5. Viabilidad o Factibilidad.....	16
1.5. Delimitación de la Investigación.....	16
1.5.1. Delimitación Temporal	16
1.5.2. Delimitación Geográfica	16
1.5.3. Delimitación Conceptual.....	16
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO	17



2.1. Antecedentes de la investigación	17
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	17
2.1.2. Antecedentes Nacionales	19
2.1.3. Antecedentes Locales	20
2.2. Bases Teóricas.....	23
2.2.1. La Administración de Recursos Humanos.....	23
2.2.2. Objetivos	24
2.2.3. Importancia	25
2.2.4. Obtención de personas	25
2.2.5. Reclutamiento	26
2.2.6. Medios de Reclutamiento.....	26
2.2.7. Selección de Personal	34
2.2.8. Selección de Recursos Humanos	34
2.2.9. Preparación de personas	36
2.2.10. Estimular a las personas	42
2.3. Retener a las personas.....	45
2.4. Marco Conceptual	48
2.5. Variable	49
2.5.1. Identificación de la Variable.....	49
2.5.2. Conceptualización de la Variable	49
2.5.3. Operacionalización de la Variable.....	51
CAPÍTULO III.....	53
METODOLOGIA.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1. Tipo de Investigación	53
3.2. Nivel de la Investigación	53



3.2.1. Diseño de la investigación	53
3.3. Población y Muestra	53
3.3.1. Población.....	53
3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	53
3.5. Procesamiento y Análisis de Datos.....	53
CAPÍTULO IV	54
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
4.1. presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado	54
4.1.1. Presentación del Instrumento.....	54
4.1.2. Fiabilidad del Instrumento Aplicado	55
4.2. Características de la Muestra.....	56
4.2.1. Datos Generales	56
4.3. Resultados por Dimensiones	57
4.4. Resultados de la Variable	73
CAPITULO V.....	77
DISCUSION	¡Error! Marcador no definido.
5.1. Hallazgos más Relevantes y significativos	77
5.2. Limitaciones del Estudio	78
5.3. Comparación con la literatura existente	78
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES	83



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz de conceptualización de la variable</i>	50
Tabla 2	51
Tabla 3 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	54
Tabla 4 <i>Tabla de baremación</i>	55
Tabla 5 <i>Estadísticos de fiabilidad</i>	55
Tabla 6 <i>Cargo del personal en el colegio San Gabriel – Cusco 2019</i>	56
Tabla 7 <i>Sexo del personal en el colegio San Gabriel – Cusco 2019</i>	56
Tabla 8 <i>Dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.</i>	58
Tabla 9 <i>Indicadores de la dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.</i>	59
Tabla 10 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019</i>	61
Tabla 11 <i>Dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019</i>	62
Tabla 12 <i>Indicadores de la dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.</i>	63
Tabla 13 <i>Comparación promedio de los Indicadores de la dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019</i>	65
Tabla 14 <i>Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019</i>	66
Tabla 15 <i>Indicadores de la Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019</i>	67
Tabla 16 <i>Comparación promedio de los indicadores de la Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019</i>	68
Tabla 17 <i>Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019</i>	70
Tabla 18 <i>Comparación promedio de los indicadores de Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019</i>	72
Tabla 19 <i>Administración de recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019</i>	73



Tabla 20 *Comparación promedio de las dimensiones de la Administración de recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Estrategias de recursos humanos*25

Figura 2. *La selección del personal como una comparación*36

Figura 3. *Proceso de desarrollo de talento humano*41

Figura 4. *Cargo del personal en el colegio San Gabriel – Cusco 2019.*56

Figura 5. *Cargo del personal en el colegio San Gabriel – Cusco 2019.*57

Figura 6. *Dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*58

Figura 7. *Indicadores de la dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*.....60

Figura 8. *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*.....61

Figura 9. *Dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*.....62

Figura 10. *Indicadores de la dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*64

Figura 11. *Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*66

Figura 12. *Indicadores de la Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*67

Figura 13. *Comparación promedio de los indicadores de la Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*.....68

Figura 14. *Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*70

Figura 15 *Indicadores de la Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*71

Figura 16. *Indicadores de Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*71



Figura 17. *Comparación promedio de los indicadores de la Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.....73*

Figura 18. *Administración de recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019...73*

Figura 19. *Comparación promedio de las dimensiones de la Administración de recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 201975*



RESUMEN

El trabajo de investigación fue desarrollado en el Colegio San Gabriel del Cusco, tuvo como objetivo describir la Administración de Recursos humanos en el Colegio San Gabriel, Cusco -2019; la investigación se desarrolló bajo a siguiente metodología, tipo de investigación básica, de alcance descriptivo y diseño no experimental, de enfoque cuantitativo; la población de estudio estuvo conformada por 56 colaboradores, docentes y administrativos que laboran en el Colegio San Gabriel , la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 38 ítems. Los resultados encontrados de la variable Administración de Recursos Humanos, presenta un promedio de 2.6 que es calificada como mala; la dimensión Obtener personas obtuvo un promedio de 2.59 calificada como mala; la dimensión Preparar Personas obtuvo un promedio 2.20, calificada como mala; la dimensión Estimular personas obtuvo un promedio 2.20, calificada como mala; la dimensión Conservar personas obtuvo un promedio de 3.42, calificada como buena.

Palabras Clave: Administración de Recursos Humanos; Obtener personas, Preparar Personas, Estimular personas, Conservar personas



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Yolvi Augusto Guzman Candia
Título del ejercicio: Tesis amministrazione RR HH Colegio San Gabriel
Título de la entrega: revision 1 Tesis de Pregrado
Nombre del archivo: ADMINISTRACION_DE_RR.HH_COLEGIO_SAN_GABRIEL.docx
Tamaño del archivo: 955.96K
Total páginas: 99
Word count: 21,824
Total de caracteres: 119,112
Fecha de entrega: 01-feb.-2022 11:04a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 1752794588


Haydee León Núñez
DNI: 23802031

1
UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS, ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL COLEGIO "SAN GABRIEL"
CUSCO-2019

Tesis presentada por:
Bachiller: Yolvi Augusto Guzmán Candia

Para optar al título de Licenciado en:
Administración

Asesora:
Lic. Haydee León Núñez

CUSCO - PERÚ
2021



revision 1 Tesis de Pregrado

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.endeavor.com.uy

Fuente de Internet

1%

2

dspace.uniandes.edu.ec

Fuente de Internet

1%

3

licenciaturadegerzainadvincula.blogspot.com

Fuente de Internet

1%

4

www.goconqr.com

Fuente de Internet

1%

5

www.unamosapuntos.com

Fuente de Internet

1%

6

bibliotecadigital.udea.edu.co

Fuente de Internet

1%

7

teoriadelaorganizacionucv.blogspot.com

Fuente de Internet

1%

8

tendenciastalentohumano.blogspot.com

Fuente de Internet

1%

9

m.monografias.com

Fuente de Internet

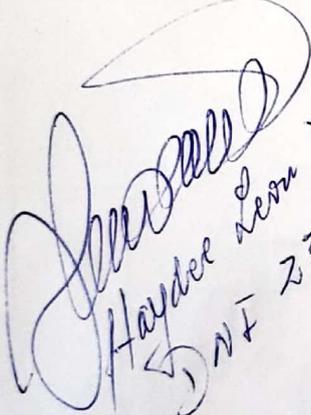
1%

*Hayder Leon Niñez
DNI: 23802031*



revisión 1 Tesis de Pregrado

por Yolvi Augusto Guzman Candia


Haydee Leon Nuñez
DNI 73802031

Fecha de entrega: 01-feb-2022 11:04a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1752794588

Nombre del archivo: ADMINISTRACION_DE_RR.HH_COLEGIO_SAN_GABRIEL.docx (955.96K)

Total de palabras: 21824

Total de caracteres: 119112



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

⁷⁶ FACULTAD DE CIENCIAS, ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL COLEGIO "SAN GABRIEL"
CUSCO-2019"

Tesis presentada por:

Bachiller: Yolvi Augusto Guzmán Candía

Para optar al título de Licenciado en:

Administración

Asesora:

Lic. Haydee León Núñez

Haydee León Núñez
DNI: 73802031

CUSCO - PERÚ

2021



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El Recurso humano, es el elemento más importante de las organizaciones, pues es responsable de la realización de las tareas y procesos en búsqueda del logro de objetivos propuestos dentro de una organización, de la imagen que se proyecta y la preferencia o rechazo de parte del público al que atienden; en ese entender, en la medida en que los directivos otorguen importancia a la administración del Recurso Humano en todos sus alcances, los resultados serán alentadores; a nivel internacional el reconocimiento al rol que cumplen las personas en las organizaciones es general; “El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad” (Valencia, 2005), empresas importantes como Google tienen programas de administración de recursos humanos que motivan y fidelizan a los colaboradores promoviendo su desarrollo y buen desempeño, siendo que es una de las empresas mejor valoradas por sus propios colaboradores

La administración de Recursos Humanos se define como la actividad esencial de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización. Se enfoca en cuatro actividades: obtener personas, prepararlas, estimularlas, conservarlas (Flores Villpando, 2016, p. 65).

En el Perú de la apreciación irrelevante de las áreas de personal o de Recursos Humanos que asigna roles menores vinculados a trámites administrativos, elaboración de planillas, registros, legajos, celebraciones sociales y tramites con Essalud y de beneficios sociales, se observa un paulatino cambio que otorga al área de recursos humanos responsabilidades vinculadas a la gestión del conocimiento, al desarrollo de las potencialidades; el ambiente y cultura organizacional y la gestión del desempeño otorgándose cada vez mayor importancia a las personas, los colaboradores de las empresas e instituciones y dotando a estas áreas de personal competente y especializado vienen mostrando resultados positivos; empresas de servicio como Interbank, Casa Andina, Hoteles Hilton entre otras resultaron ganadoras del concurso “El mejor lugar donde trabajar” por sus prácticas para propiciar una gestión administrativa innovadora



centrada en los colaboradores (Great Place To Work, 2019) o empresas educativas como el Colegio Alpamayo, cuyo éxito se vincula a sus políticas para mantener el mejor personal administrativo y educativo, mediante programas de bienestar y desarrollo permanentes por lo cual ha sido calificado como el mejor colegio particular laico del Perú (Universidad del Pacífico, 2021)

La presente investigación está basada en la problemática observada en la Institución Educativa Privada “San Gabriel” creada en 2010, brinda servicios de Educación básica Regular en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria; está integrado por 56 trabajadores; de los cuales 43 son docentes y 13, administrativos;

El colegio obtuvo reconocimiento inicial por la colectividad, atribuyéndose éste éxito principalmente a las personas, al comportamiento, actitudes y desempeño, hechos que incidieron directamente en el fortalecimiento y desarrollo de la Institución Educativa que actualmente cuenta con un local cómodo, producto del rápido crecimiento que experimentó; sin embargo en los últimos años se ha observado una notoria rotación de personal, lo que habría ocasionado la incomodidad de padres de familia y alumnos, algunos roces, reclamos que vienen creando una atmósfera de tensión y descontento .

De la entrevista preliminar con el personal se ha establecido que inicialmente los puestos de trabajo fueron cubiertos únicamente a decisión del propietario, colocándoles en puestos afines a su experiencia y/o formación. Al comienzo trabajaron en forma disciplinada contribuyendo positivamente a la consecución de los objetivos del Colegio; sin embargo, en forma gradual, debido probablemente a la presión del trabajo que es cada vez más grande, los trabajadores fueron desinteresándose en cumplir sus compromisos, conducta que pudiera atribuirse a la carencia de competencias especializadas necesarias; se observa duplicidad, descoordinación y tensión; no existe un documento que regule las responsabilidades y atribuciones de cada cargo; por su parte, la Dirección organizó algunos cursos de capacitación que no logró cambios sustanciales en especial en referencia a la Administración .

Respecto a la preparación del personal se ha observado que la dirección del colegio realiza cursos y talleres de capacitación al parecer sin contar con un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal administrativo y docente; la permanencia de ellos es parcial durante el desarrollo de los cursos o talleres debido a que no cuentan con el permiso necesario consecuentemente.



El colegio participa activamente en todos los eventos culturales, educativos que se organizan a nivel de la Dirección Departamental del Cusco, en los cuales tiene una destacada actuación; ya que docentes y estudiantes, con el apoyo de los padres de familia trabajan arduamente para ello, sin embargo, la Dirección no tiene establecidas políticas de reconocimiento y estímulo para los docentes, lo que estaría generando descontento, desánimo y una frágil identificación con la Institución educativa.

La alta rotación en especial en los docentes pudiera interpretarse como que la Institución educativa no tiene interés en retener a los mejores trabajadores; debido a que, tan solo el 10% permanece trabajando desde su inauguración.

Aun conociendo las deficiencias descritas, el Colegio San Gabriel se muestra como una experiencia exitosa en su rubro, con gran potencialidad de desarrollo; sin embargo, de no tomar medidas correctivas a la situación de la Administración del Recurso Humano planteado, pudiera incurrirse en serias deficiencias con perjuicio de los intereses de los estudiantes y de los propietarios; por lo cual, se plantea el siguiente problema de investigación.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

- ¿Cómo es la Administración de los Recursos humanos en el Colegio San Gabriel, Cusco -2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- PE1.- ¿Cómo es el proceso de obtención de personal en el Colegio San Gabriel - Cusco 2019?
- PE2.- ¿Cómo se prepara al personal en el Colegio San Gabriel, Cusco- 2019?
- PE3.- ¿Cómo se estimulan los esfuerzos del personal en el Colegio San Gabriel, Cusco 2019?
- PE4.- ¿Cómo se conserva al personal en el Colegio San Gabriel, Cusco - 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

- Describir la Administración de Recursos humanos en el Colegio San Gabriel, Cusco -2019.



1.3.2. Objetivos Específicos

- OE1. Describir el proceso de obtención de personal en el Colegio San Gabriel, Cusco- 2019
- OE2. Describir la preparación que se brinda al personal en el Colegio San Gabriel, Cusco – 2019.
- OE3. Describir la forma en que se estimulan los esfuerzos del personal en el Colegio San Gabriel – Cusco – 2019.
- OE4. Describir la forma en la que se conserva al Personal en que el Colegio San Gabriel, Cusco – 2019,

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Relevancia Social

La presente investigación tiene relevancia social debido a que los resultados obtenidos servirán para que la Dirección del Colegio San Gabriel determine las acciones necesarias para la mejora en la administración de los recursos humanos docentes y administrativos en beneficio de la comunidad educativa, de los estudiantes y padres de familia del plantel y la sociedad que demanda la mejor gestión de las organizaciones.

1.4.2. Implicancias Prácticas

La presente investigación tiene implicancias prácticas debido a la información obtenida, servirá para alcanzar las recomendaciones para dar solución al problema que acontece en el Colegio San Gabriel.

1.4.3. Valor Teórico

Para la realización de la presente investigación se analizaron diversas teorías que sustentan los autores acerca de la administración de recursos humanos, lo que contribuyó a lograr un mejor entendimiento acerca del tema y sus implicancias

1.4.4. Utilidad Metodológica

El presente trabajo de investigación tiene utilidad metodológica debido a que para su realización se aplicó la metodología científica y el proceso sistemático que implica: se elaboró el instrumento para la medición de dimensiones e indicadores de la variable de estudio.



1.4.5. Viabilidad o Factibilidad

La presente investigación fue factible, debido a que el investigador tuvo acceso a la información para la aplicación de técnicas e instrumentos, además de disponer del tiempo, recursos financieros y materiales para su realización.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

El desarrollo del trabajo abarca información del período comprendido durante los meses de enero a noviembre del año 2019

1.5.2. Delimitación Geográfica

El ámbito físico - geográfico de la investigación comprende las instalaciones del Colegio San Gabriel, ubicado en Avenida 3, manzana B –Lote 9-3, distrito de San Jerónimo – Provincia y departamento de la Región Cusco.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La delimitación conceptual ha fijado sus parámetros conceptuales dentro de la Gestión de Recursos Humanos, para ello se utilizarán libros, páginas web, artículos científicos, los mismos que ayudarán a desarrollar las bases teórico-científicas del presente estudio.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Antecedente 1

La investigación Gestión del talento humano en base a Competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas” Cia. Ltda. Presentada por Coronel y Fárez (2010) de la Universidad de Cuenca Ecuador en el año 2010, en la cual se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos planteados.
2. La gestión del talento humano de las empresas, en la actualidad se realizan en forma tradicional; es decir, no se da la mayor importancia al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de la empresa y de su personal.
3. En la empresa DURAMAS CIA. LTDA., la gestión del talento humano está poco desarrollado debido a la reciente creación de la Jefatura de Recursos Humanos.
4. En el diagnóstico del talento humano se ha podido constatar que el sistema administrativo es de tipo autoritario provocando un clima laboral inestable, pérdidas de empleados por contraofertas, además, la carencia de herramientas necesarias para la evaluación y desarrollo de su personal.
5. Las competencias laborales son una herramienta con la cual se puede mejorar la gestión del talento humano en las empresas mediante la ubicación de la persona adecuada en el puesto requerido.
6. El modelo de gestión del talento humano por competencias laborales va permitir a la empresa identificar sus competencias laborales, determinar perfiles, asignar a las personas los cargos y elaborar planes de desarrollo,

Antecedente 2

Ghiglione (2015) en la tesis “Gestión De RR. HH Del Personal De Planta Permanente De La Honorable Cámara De Diputados (Provincia De La Pampa). Desafíos Para Una Adecuada



Evaluación De Desempeño” de la Universidad Nacional De La Pampa- Argentina, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas –Maestría en Gestión Empresaria, presenta las conclusiones:

1. En primer lugar, hemos observado que la importancia del rol de los Recursos Humanos dentro de la sociedad en general, y las organizaciones en particular, ha cobrado mayor relevancia con el paso de los años. Esto está sustentado por los recursos, léase tiempo y esfuerzos intelectuales, que las ciencias sociales le han dedicado a la comprensión y desarrollo de teorías que interpretan el comportamiento de los seres humanos, como así también sus necesidades y motivaciones.
2. En segundo lugar, podemos afirmar que los Recursos Humanos son el active más importante dentro de las organizaciones públicas y representan el factor clave de éxito o fracaso. Los responsables de la Dirección de Recursos Humanos de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa son conscientes de la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de Recursos Humanos, que posibilite estimar el aporte real de los trabajadores a la organización, mediante evaluaciones periódicas de desempeño, así como plantear objetivos y acciones de mejora continua. Sin embargo, al día de la fecha no cuentan con las herramientas necesarias para abordar tal desafío. Los directivos, saben que planificar en forma estratégica e integral, sin dudas, permitirá mejorar los resultados a mediano y largo plazo y cuentan con la intención de empezar a implementar el sistema de gestión de Recursos Humanos.
3. Por otra parte, el uso de la herramienta Tablero de Comando permite, a través de la selección de indicadores agrupados en subsistemas, establecer un diagnóstico de situación, detectar inconvenientes en la planificación y ejecución de las estrategias organizacionales, identificar las interrelaciones e interacciones que influyen y/o afectan el desempeño del personal y, a su vez, proponer pautas básicas y objetivos a mediano plazo, que contribuyan a mejorar los indicadores de gestión.
4. De la investigación surgen tres indicadores con valores preocupantes que deben ser atendidos de inmediato. Estos son: Tiempo promedio de cobertura de las vacantes (50%), Cantidad de personas capacitadas (48,72%) y Relación altas / bajas (42,92%).



2.1.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente 1

Aoun (2017) autor de la tesis “Gestión del talento humano percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017” de la Universidad Cesar Vallejo para optar al grado de Maestro en Gestión pública, arribó a las siguientes conclusiones

1. Respecto al objetivo general describir la gestión de talento humano percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017, se obtuvo que el 59% fue calificado de nivel regular, 24% con nivel bueno y finalmente fue de 17% de nivel malo, es decir más de la mitad de personal considero que es regular, porque hace falta de un fomento de cultura de consecución de objetivos por lo tanto debe crearse en incrementar la gestión de talento humano hasta llegar a la totalidad de los trabajadores
2. Respecto al primer objetivo describir la atracción de los recursos humanos percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017, esta dimensión fue calificada por el personal con 40% de nivel regular, 33% de nivel bueno y 27% de nivel malo, consideran que falta inducción en la misión, visión y valores de la institución.
3. Respecto al segundo objetivo describir el desarrollo de los recursos humanos percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017, 37% de los trabajadores calificaron con un nivel regular, seguido por 36% con nivel bueno y finalmente fue de 27% de nivel malo, esto responde que hace falta establecer comunicación entre directivo y trabajador del Puericultorio Pérez Aranibar.
4. Respecto a describir la retención de los recursos humanos percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017, fue calificado con 45% nivel bueno, 35% nivel regular y 21% de nivel malo, dado que existen mecanismos alternos para compensar las horas extras del trabajador.



Antecedente 2:

2.1.3. Antecedentes Locales

Antecedente 1:

Chávez (2014) en la Tesis “Administración del Talento Humano en el Arzobispado del Cusco –2014” de la Universidad Andina del Cusco, para optar al título de Licenciado en Administración, llegó a las siguientes conclusiones:

1. El 82.25% del personal que labora en el Arzobispado del Cusco, considera que la Administración del Talento Humano es bajo, mientras que el 12% de los colaboradores lo considera como regular y un 3.20% como deficiente, a través de la encuesta realizada podemos conocer el objetivo general y mencionar que en el Arzobispado del Cusco, el encargado del personal no emplea en su totalidad los seis procesos básicos los cuales son proceso para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar personas, los cuales son aspectos esenciales para que los colaboradores sientan el desarrollo y satisfacción personal.
2. En el Arzobispado del Cusco se determinó que el 94.20 % del personal encuestado considera que a veces se realiza el proceso para integrar personas; por lo tanto, este proceso es bajo; mientras que un 5,80% del personal afirma que es deficiente.
3. Esto incluyendo el reclutamiento y la selección de personal, lo que evidencia que dentro del reclutamiento no se emplee el uso de la mayoría de los medios de comunicación, ni se mantiene convenios con Universidades o Institutos, mientras que en la selección de personal no se aplican diferentes técnicas de selección, lo que genera diferencias entre colaboradores ya que el proceso que se emplea por lo general no es el mismo para otro postulante, lo que conlleva a una simple entrevista y no se midan los diferentes aspectos de los colaboradores.
4. En el Arzobispado del Cusco, se determinó que el 82.70% del personal encuestado considera que el proceso para organizar personas es bajo; mientras que, el 17.30% lo considera como regular. Esto incluyendo diseño de puestos y evaluación de desempeño, lo que genera que esta información describa que dentro de la evaluación de desempeño no se tome en cuenta un plan de seguimiento a los colaboradores de las actividades que realizan, lo que genera retrasos, pérdida de documentos, errores e inseguridad en el trabajo, dicho esto ya que parte de los colaboradores no cuentan con



una carrera profesional concluida, donde hay una falta de programación por parte de los jefes de área que no miden el tiempo necesario para darles el seguimiento de las actividades y objetivos que pueden llegar a obtener

5. En el Arzobispado del Cusco se determinó que el 94.20% considera como a veces el proceso para recompensar personas; por lo tanto, este proceso es bajo, mientras que el 3.80% lo considera como deficiente. Esto incluyendo remuneración e incentivos lo que describe que las necesidades del personal de alguna manera no son tomadas en cuenta en su totalidad debido a la ausencia de un interés hacia el colaborador.
6. En el Arzobispado del Cusco se determinó que, el 90.40 % de encuestados considera que el proceso para desarrollar personas es bajo, el 9.60% lo considera como deficiente. Esto incluyendo formación y desarrollo, lo que demuestra que el área de talento humano no cuenta con un plan de capacitación necesario y específico para cada área o puesto que exista, ni se empleen los diferentes modelos de formación como son asignación como asistentes, charlas entre colaboradores o trabajos en línea, lo cual no ocurre con los jefes de área porque ellos si tienen capacitaciones específicas y viajes fuera de la Ciudad del Cusco. En cuanto al desarrollo de habilidades de la mayoría de los colaboradores, también se va dejando de lado y no reciben el espacio necesario que merece.

Antecedente 2

Zambrano (2019) en la Tesis “Gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019” de la Universidad Andina del Cusco, para optar al título de Licenciado en Administración, presenta las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a la gestión de talento humano los trabajadores perciben que la integración de las personas, la orientación de las personas y la compensación fueron calificados como malos, mientras que el desarrollo de las personas se consideró como muy malo y las únicas dimensiones calificadas como regulares fueron la retención y la supervisión de las personas; por lo cual con una calificación promedio de 2.48, la gestión de talento humano es mala.
2. La integración de las personas con una calificación promedio de 2.45 es malo, habiéndose analizado los indicadores reclutamiento y selección concluyo que la empresa tiene una gran debilidad al captar posibles candidatos para ocupar las



vacantes de sus puestos de trabajo, a consecuencia de que no se está difundiendo por medios de comunicación masivos sus convocatorias, otro punto importante es que no se realizan convocatorias internas para ocupar estas vacantes, eso en cuanto al reclutamiento.

3. En cuanto al proceso de selección no se están aplicando diversas pruebas para filtrar a los candidatos, debido a esto no siempre elijen al mejor, la mayoría de los encuestados perciben que el proceso se realiza de manera imparcial pero que no todos concuerdan en que la empresa considera la experiencia laboral como factor importante al momento de la selección.
4. La organización de las personas con una calificación promedio de 2.33 es malo, habiéndose analizado los indicadores de orientación de las personas, diseño de cargos y evaluación de desempeño concluyo que en la empresa se está dando una inducción solamente verbal, carecen de documentos de gestión que ayuden a los trabajadores a identificar sus funciones, jefes superiores inmediatos, etc.
5. En cuanto al diseño de cargos la mayoría de los trabajadores perciben que la empresa ha previsto todos los cargos que se requieren para el correcto cumplimiento del servicio, por otro lado, también manifiestan que no están ubicados en los puestos de trabajo para lo que están mejor preparados.
6. El punto más débil es la evaluación de desempeño, ya que no se está evaluando a los trabajadores de manera constante, debido a esto no se está retroalimentando su trabajo diario.
7. La compensación de las personas con una calificación promedio de 2.18 es malo, habiéndose analizado los indicadores remuneración, programa de incentivos y prestaciones y servicios concluyo que la mayoría de los trabajadores perciben que el salario que reciben no es de acuerdo al mercado, por otro lado, casi en su totalidad los trabajadores manifestaron que la empresa no paga puntualmente los salarios lo que genera descontento e incomodidad en ellos. La empresa no tiene un programa de incentivos, pero sí está cumpliendo con el pago de la prestación de los servicios sociales.
8. El desarrollo de las personas con una calificación promedio de 1.77 es muy malo, habiéndose analizado los indicadores capacitación, desarrollo personal y desarrollo



organizacional concluyo que la empresa no está invirtiendo en la mejora de los perfiles de sus trabajadores, debido a este punto, ellos consideran que no se están desarrollando ni personal ni profesionalmente ya que no están mejorando sus habilidades ni ampliando sus conocimientos. Por otro lado, no sienten que son coparticipes de los cambios que se implementan en sus actividades diarias y que la empresa no toma en consideración sus puntos de vista ni sugerencias en beneficio del desarrollo organizacional.

9. La retención de las personas con una calificación promedio de 2.89 es regular, habiéndose analizado los indicadores de relaciones con los empleados y seguridad, higiene y calidad de vida concluyo que los trabajadores perciben que hay una buena comunicación entre administración y ellos, por otra parte sí consideran que se toma en cuenta sus sentimientos, emociones y reacciones.
10. En cuanto a la seguridad, higiene y calidad de vida los trabajadores perciben que no todas las áreas de trabajo cuentan con los equipos y muebles necesarios para el desarrollo de sus actividades, y que no todas las instalaciones que ocupan son ergonómicas y sienten temor que a la larga genere alguna enfermedad laboral. Sin embargo, la mayoría señala que en la empresa se cuida la seguridad y se evitan los accidentes.
11. La supervisión de las personas con una calificación promedio de 3.28 es regular, habiéndose analizado los indicadores de base de datos y sistemas de información concluyo que esta fue la dimensión que obtuvo mejor calificación debido a que si se cuenta con una base de datos de los trabajadores y que esta se actualiza constantemente, también la empresa cuenta con sistemas de información como cámaras de seguridad y control biométrico de asistencia, pero no se están utilizando eficientemente en pro de retroalimentar y acompañar las actividades de los trabajadores.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. La Administración de Recursos Humanos

Se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para



alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización. (Decenzo & Robbins, 2001)

De acuerdo a Villapando (2016) La administración de recursos humanos se enfoca en cuatro actividades:

- Obtener personas
- Prepararlas
- Estimularlas
- Conservarlas (pág. 3)

“Por tanto, la administración de los recursos humanos es la máxima responsable de la estancia y trayectoria del personal de una organización” (Villapando, 2016, pág. 3)

De acuerdo a Chiavenato (2017) “Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (pag.134)

Para Alles (2008)

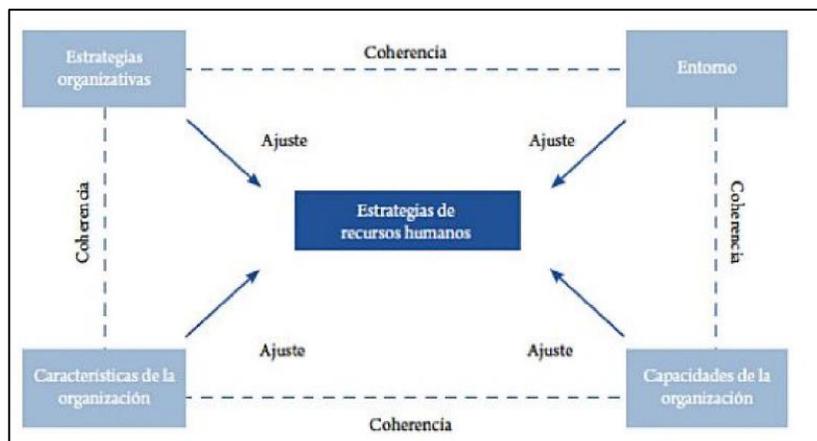
La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral contractual dentro de las normas vigentes del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir a los empleados (pag.35).

2.2.2. Objetivos

El área de Recursos Humanos debe tener una posición estratégica dentro de la organización. Hoy en día, a las personas que tienen la capacidad de dirigir a un grupo de personas, armando acciones que los llevan a la consecución de sus objetivos, son considerados como estrategas. (Villapando, 2016)

Una vez definidas las estrategias sobre el personal, RH deberá plantear también las políticas y los procedimientos para llevarlas a cabo. Las políticas son las normas que deben seguir todas las personas para lograr la estrategia. El procedimiento es el conjunto de acciones concretas que se realizan al interior de cada área, en concordancia con lo que se ha establecido en la estrategia y la política. (Villapando, 2016)

Figura 1. Estrategias de recursos humanos



Nota: Flores, 2016

2.2.3. Importancia

El área de Recursos Humanos es el enlace entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal. Así cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización y a su gente, el área de recursos humanos está presente para expresar el punto de vista de los trabajadores. (Palmero, 2017)

En este sentido, la administración de recursos humanos debe anticiparse a los hechos. Su función no sólo consiste en reaccionar frente a las decisiones que dicta la dirección general de la organización, también la apoya en el diseño de dichas estrategias basadas en información sobre la realidad del personal y la visión de la organización (Arias & Heredia, 2015)

2.2.4. Obtención de personas

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua española La palabra obtención proviene del latín obtentio-onis, significa acción y efecto de obtener que a su vez significa alcanzar, conseguir y lograr algo que se merece, solicita o pretende, de acuerdo a esta definición para el presente estudio, se entenderá el término obtención de personas como el proceso de reclutamiento, selección, contratación e introducción del personal

En todas las organizaciones se realizan selecciones con el fin de obtener personas, preferentemente, los mejores candidatos a los puestos de trabajo vacantes; en función a los objetivos y metas que se proponen lograr, se elegirán aquellos que favorezcan de mejor manera este propósito (Chiavenato, 2017)



2.2.5. Reclutamiento

Para Chiavenato (2017) el reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización (p.129)

Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización; El mercado de recursos es un lugar donde se encuentran los candidatos que cubrirán las vacantes que las organizaciones requieren cubrir.

Los medios de reclutamiento son:

- a. Reclutamiento interno es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso.
- b. Reclutamiento externo, se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.
- c. Reclutamiento mixto; “este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo” (Chiavenato, 2017, p.132).

2.2.6. Medios de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades. Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y externo (Chiavenato, 2017, p.133)

a. *Reclutamiento interno*

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimientos horizontales), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno implica:



- a) Transferencias
- b) Ascensos
- c) Transferencias con ascensos
- d) Programas de desarrollo personal
- e) Planes de carrera para el personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- a) Resultados del candidato interno en los exámenes cuando ingreso a la organización.
- b) Resultados en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultados en los programas de capacitaciones y entrenamiento en los medios en los que participo el candidato interno.
- d) “Análisis y descripción tanto el puesto actual del candidato interno como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requerimientos adicionales necesarios” (Chiavenato, 2017, p.135).

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- a) *Es más económico*: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.
- b) *Es más rápido*: evita las demoras frecuentes del reclutamiento extremo, la espera del día en que se publiquen el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que candidato elegido tenga que



- trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
- c) *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad:* ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes, la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales.
 - d) *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados:* vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, está estimulada en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
 - e) *Aprovecha las invenciones en la empresa en la capacitación del personal:* esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
 - f) *Desarrolla un saludable espíritu de competencias entre el personal:* “los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas” (Chiavenato, 2017, p.135).

Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- a) Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- b) Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea unas aptitudes negativas en los empleados que no son contemplados. Cuando se trata de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, estas pasan a ocupar el puesto subalterno con personal de potencial limitado para evitar las futuras competencias por las nuevas oportunidades.



- c) Cuando se administra incorrectamente, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: Al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así en la medida en el que el empleado demuestra competencia a un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a un nivel que muestra su incompetencia.
- d) “Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitudes de innovación” (Chiavenato, 2017, p.136).

b. Reclutamiento Externo

De acuerdo a Chiavenato (2017)El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas; es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- a) Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- b) Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- c) Carteles o anuncios en la puesta de la empresa.
- d) Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- e) Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centro de vinculación empresa-escuela.
- f) Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- g) Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua
- h) Anuncios en periódicos y revistas
- i) Agencias de colocación de empleo
- j) Viajes de reclutamiento en otras localidades
- k) Reclutamiento por internet



Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más pertinentes. Se les denomina medios de reclutamiento porque son canales de comunicación.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- a) *Consulta de los archivos de candidatos:* de los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un currículum vitae o una solicitud de empleo. El sistema de archivo puede ser por puesto o por área de actividades, lo cual depende del tipo de puestos que existen. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, según género, fecha de nacimiento y otras características pertinentes.
- b) *Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa:* es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos a utilizar un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, pues con él se llega al candidato por medio del empleado.
- c) *Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:* también es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez de resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares concurridos, facilidad de acceso, etcétera.
- d) *Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales:* aunque no presentan el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tienen la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar los costos.
- e) *Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centro de vinculación empresa-escuela:* la finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas mantienen este sistema de forma institucional para intensificar la presentación de



candidatos. Muchas empresas elaboran programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.

- f) *Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas:* su objetivo es promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, estructura y las oportunidades que ofrece, para ello emplea recursos audiovisuales.
- g) *Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua:* en algunos casos esos convenios inter empresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas que permiten mayor amplitud de acción que si actuarían de forma aislada.
- h) *Anuncios en periódicos y revistas:* el anuncio en periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, por que dirige a un público general abarcado por el medio y su discriminación depende de su selectividad deseado.
- i) *Agencias de colocación de empleo:* con objeto de atender a empresas pequeñas, medianas o grandes surgió una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento del personal. Se dedican a personal de nivel alto, medio o bajo o a personal de ventas, bancos o mano de obra. Algunas se especializan en reclutamientos de ingenieros, otras, en personal para procesamientos de datos. El reclutamiento por medio de esta técnica es uno de los más caros, si bien se compensa por los factores de tiempo y rendimiento.
- j) *Viajes de reclutamiento en otras localidades:* cuando el mercado de recurso local ya está explorado, la empresa puede echar mano de reclutamiento otras ciudades o localidades. Para esto el personal de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de radio y de la prensa local. Debe trasladarse a los candidatos a



donde se sitúa la empresa mediante la oferta de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

- k) *Reclutamiento por internet*: internet presenta un importante canal de contacto entre la organización y el candidato. Los sitios web para la búsqueda de empleos se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir costos de los procesos de integración de recursos humanos al mismo tiempo que amplía los horizontes de reclutamiento y les facilita la tarea a los candidatos.
- l) *Programas de capacitación (training)*: muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes egresados de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o muy técnicas, después de un periodo de prácticas debidamente supervisados.
- m) La mayoría de las veces se emplea una combinación de estas técnicas de reclutamiento, los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización dispondrá de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor (Chiavenato, 2017, p.145)

Ventajas

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

Lleva sangre y experiencia fresca a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y casi siempre una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en las empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.



Aprovecha las investigaciones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos: eso no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas.

“Por esta razón, muchas empresas, prefieren en el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño en el corto plazo” (Chiavenato, 2017, p.147).

Desventajas

De igual forma el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- a) Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentos, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve, cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más extenso será el periodo y la empresa debe prever con mayor anticipación la emisión de la requisitoria de empleo a fin de no presionar el reclutamiento por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- b) Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan en anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, materiales de oficina, formularios, etc.
- c) En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: los candidatos externos son desconocidos, tiene orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- d) Puede provocar barreras internas: cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su persona.



- e) Suele afectar a la política de la empresa: asimismo puede influir en los niveles salariales internos, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio (Chiavenato, 2017, p.151).

2.2.7. Selección de Personal

Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- a) Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- b) Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.
- c) Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores deficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

2.2.8. Selección de Recursos Humanos

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído.

Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión; puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo (Chiavenato, 2011, p.171).

La selección como proceso de decisión



De acuerdo a Chiavenato (2017) una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados, para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (Chiavenato, 2017, p.173).

Técnicas de selección

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información (Chiavenato, 2017, p.175).

Recolección de información acerca del cargo

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

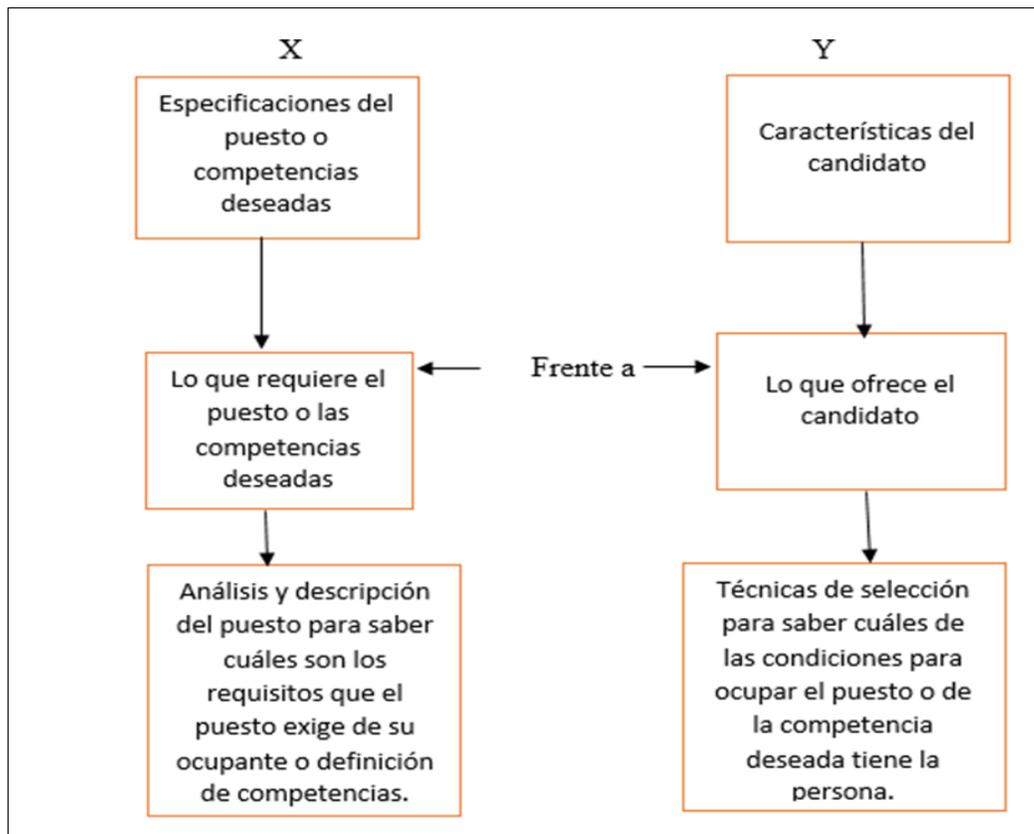
- *Análisis del cargo:* inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo.
- *Reclutamiento y selección:* La planificación de los recursos humanos ayuda a determinar las necesidades de personal en una organización. Junto con el análisis del puesto de trabajo, indica cuántas personas y de qué tipo habrá que reclutar. El reclutamiento ejerce influencia sobre el conjunto de solicitantes de un puesto, lo que, a su vez, influye en las necesidades de selección y colocación (Chiavenato, 2011, p.176).

Selección de Personal

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado” (Chiavenato, 2011).

Ibañez (2011) señala “Es un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúne los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado”.

Figura 2. *La selección del personal como una comparación*



Nota: Chiavenato (2009)

2.2.9. Preparación de personas

La preparación o formación es el conocimiento de un individuo respecto a algún asunto. La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.



Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, contar con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua. (Chiavenato, 2017)

La formación de personal debe ser de prioridad en toda empresa. El recurso más valioso que todo ser humano tiene es su misma persona. Y el recurso más valioso de una empresa es el factor humano. Si se incrementa y perfecciona el factor humano, tanto el individuo como la empresa salen altamente beneficiados.

La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas para cumplir el propósito por el que fueron elegidas (Chiavenato, 2017).

En la Formación de Personal de destacan el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal.

El adiestramiento

Se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución; además de, completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador.

Sus objetivos son:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, destituciones y otros.



- Reducir el costo del aprendizaje.
- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo de operación (Chiavenato, 2017, p.201).

La capacitación

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar (Chiavenato, 2011)

Sus Objetivos son:

- a) Incrementar la productividad.
- b) Promover la eficiencia del trabajador
- c) Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- d) Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- e) Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- f) Promueve el ascenso, sobre la base del mérito personal.
- g) Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
- h) Mejora las relaciones humanas en la organización (Chiavenato, 2011, pág. 152)

Principios Fundamentales del proceso de Capacitación



Los responsables de las áreas, por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor disposición para

- a) Establecer competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo o sea para diseñar el perfil de alto desempeño
- b) Observar cotidianamente dichos comportamientos
- c) Detectar las necesidades de capacitación
- d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación

La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos, pero en especial, de los directivos; por tanto, en la medida en que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo (Arias & Heredia, 2015).

Desarrollo de personas

La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional según Pardo, 2007 (citado por Enciso & Diaz, 2014).

Desde esta manera, se debe tener en cuenta que cada persona aprende a su ritmo y de formas diferentes, no obstante, las organizaciones diseñan esquemas generales para desarrollar competencias en su capital humano, basado en los esquemas de aprendizaje que potencializan sus procesos cognitivos. Es así que el aprendizaje distribuido es más efectivo que el aprendizaje masivo (Bohlander y Scott, 2009); ya que, el espaciar los contenidos en diferentes momentos de secuencias cortas, muestran mayor efectividad que realizar una capacitación de mayor número de horas en solo momento.

No obstante, las empresas con el ánimo de reducir costos invierten en programas de, por ejemplo, 8 horas en un solo día, sobre los de dos horas diarias a lo largo de una semana, lo cual garantizará un mayor nivel de apropiación y aplicación del conocimiento. Por lo tanto, el nivel de aprendizaje de las personas y su aplicación en la organización está determinado en gran medida, en la posibilidad que tiene el individuo de aplicarlo en su contexto, la motivación que tenga para hacerlo y el nivel de filiación y compromiso organizacional. Es así que, el desarrollo del capital humano es también un tema de actitud, tanto de la organización como del colaborador.



“En este sentido, el capital humano es intangible que no puede administrarse de la misma manera en que la organización administra los puestos, los productos y las tecnologías” (Bohlinger & Snell, 2012, pág. 34) por lo tanto, las actividades que se desarrollen en este sentido, estarán centradas en mejorar a las personas en búsqueda de los resultados para la organización que se promueven para consolidar el cambio en ella (Chiavenato, Administración del Talento Humano, 2011)

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Se enfoca en realizar un inventario de las necesidades de capacitación que tiene la organización (Chiavenato, 2011) La ejecución de un inventario se hace en base a niveles:

- Análisis organizacional, se enfoca en toda la organización, basándose en aspectos como la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
- Análisis de los recursos humanos, se centra en determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a lograr los objetivos estratégicos de la organización
- análisis de la estructura de puestos, parte del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
- análisis de la capacitación, hace énfasis en los objetivos y metas que se deberán utilizar para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

Diseño de Programa de Capacitación

Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado... basándose en interrogantes.

- ¿Quién debe ser capacitado?
- ¿Cómo capacitar?
- ¿En qué capacitar?
- ¿Quién capacitara?
- ¿Dónde se capacitará?

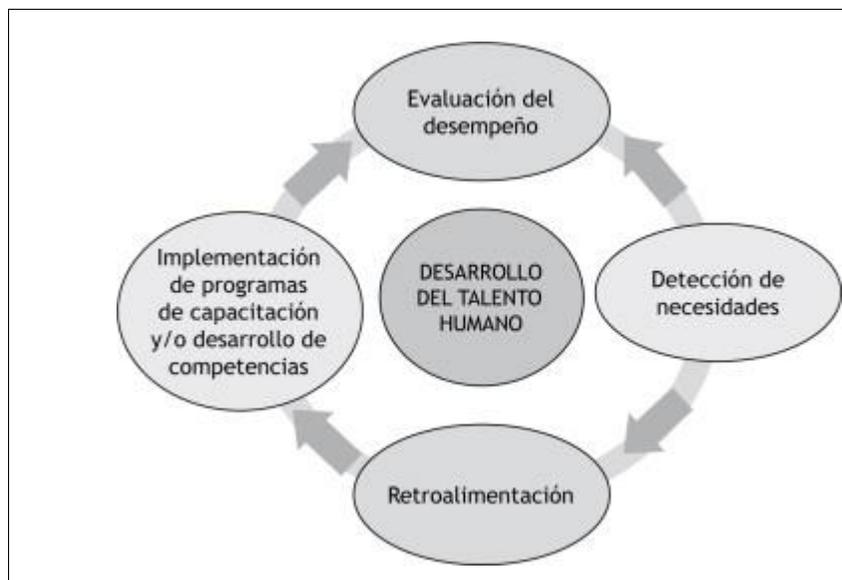
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿Para qué capacitar?

Ejecución del Programa de Capacitación

La ejecución del programa de capacitación se centra en la conducción, implantación y ejecución del programa... asimismo, existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación (Chiavenato, 2017, pág. 84)

Proceso de desarrollo de talento Humano

Figura 3. *Proceso de desarrollo de talento humano*



Nota: Enciso & Diaz (2014)

Como se puede observar, el proceso de desarrollo de talento humano es obra de un continuo que parte de la evaluación del desempeño, la cual permite gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo, en el que se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos (Alles, 2008)

De esta manera y mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual es necesaria la retroalimentación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de



competencias acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados organizacionales, el plan estratégico y los requerimientos del entorno.

Visto de esta manera, las competencias, según como afirma (Mondy, 2005) incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios. Sin embargo, las empleadas para propósitos de evaluación del desempeño son aquellas que se relacionan directamente con el éxito laboral. (Villapando, 2016, pág. 124)

La capacitación y desarrollo es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización. Para que los trabajadores tengan éxito dentro de la organización deben capacitarse y desarrollarse en tecnología de punta y en habilidades relevantes para desempeñar sus funciones actuales y futuras. Para esto los profesionales de administración de recursos humanos deben conocer los métodos de los adultos, relacionar la capacitación con los propósitos de la organización y evaluar los resultados (Villapando, 2016, pág. 125)

2.2.10. Estimular a las personas

Para la Real Academia de la Lengua Española (2014), “la palabra estimular significa incitar a una persona a que realice una cosa, o avivar una actividad o función siendo sinónimas las palabras siguientes: impulsar, motivar; éste último término será usado en el presente estudio”.

La motivación, indica lo que mueve a hacer algo, en razón de, dar lugar a, ser causa de, finalidad, causa, razón, fundamento, móvil, asunto, tema, por qué

Los principios de la Motivación se refieren al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active ; motivar significa: dar motivo para una cosa, impulsar a actuar, originar, causar, incentivar, explicar. (Palmero, 2017)

En un ambiente de trabajo, el término motivación ha llegado a tener las tres siguientes conceptualizaciones:

- a) Atender las necesidades de las personas que integran la empresa para que produzcan más.
- b) Inyectar una carga emotiva a las personas que integran la empresa para que generen y mantengan un sobreesfuerzo y produzcan más.
- c) “Aplicar diversas herramientas administrativas, especialmente del proceso de dirección, como el liderazgo, la comunicación, la remuneración la delegación, el



apoyo y la capacitación, para que las personas produzcan más y mejor” (Chiavenato, 2011).

Factores de influencia en la motivación laboral

“El comportamiento humano es complejo y este se ve afectado por diferentes factores. Unos de los elementos que tienen más impacto en los factores tanto internos como externos son el grupo o grupos con los que el individuo se relaciona, influyendo definitivamente” (Martinez, 2012, pág. 221)

- *Los roles y normas:* El rol como patrón de conducta o una función desempeñada (por ejemplo: jefe, colega, subordinado, etc.).
- *Los sentimientos, actividades e interacciones:* los sentimientos son sensaciones y emociones que afectan el comportamiento del individuo; Las actividades son una manifestación física desempeñada por la persona; las integraciones son una mezcla entre los sentimientos y las actividades en una relación social.
- *Las tradiciones, usos y costumbres:* Son conocimientos, prácticas que se transmiten de una generación a otra, en forma oral o escrita.
 - Los factores a su vez pueden ser divididos en externos e internos.
- *Externos:* Son los procedentes del entorno (la organización, los compañeros, el ambiente laboral, etc.) que influyen al individuo tanto directa como indirectamente. Dentro los Factores más importantes se encuentran: La autonomía, la retribución económica, seguridad en el entorno laboral.
- *Internos:* Son los que nacen de su propia personalidad, la cual es la que se ve alterada y esta se manifestó ante los demás. Como pueden ser algunos de los siguientes:

Estado de ánimo, tendencia a la creatividad, situaciones de estrés, afán de logro, etc.

Herramientas de motivación

El dinero como factor motivador, tradicionalmente se vincula la motivación con el dinero que debemos dar a los empleados si hacen las cosas bien. Sin embargo, aunque el dinero es un instrumento poderoso de motivación no es el único eficaz en todos los casos. No todos los empleados ven el dinero como factor motivador. El dinero solo cubre las necesidades de orden inferior. Para que en un sistema de recompensas monetarias motive al trabajador, debe de reunir una serie de condiciones: el empleado debe tener clara preferencia por el dinero, establecer una



conexión clara entre el dinero y rendimiento: existe una relación directa entre cantidad de dinero y nivel de rendimiento exigido. Si la recompensa económica llega en forma de rendimiento exigido. Si la recompensa económica llega, llega en forma de crecimiento salarial al comienzo de labores, el trabajo no percibirá que ha sido el premio a la mejora de su rendimiento. La decisión de utilizar el dinero como herramienta de motivación deberá tomarse después de haber realizado un detallado análisis de costos y beneficios (Porret, 2010).

El incentivo es externo a la persona y su relación con el trabajo, mientras que el motivo si bien puede ser provocado por un factor exterior, lo más probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognoscitivos o afectivos de forma tal que su accionar resulte inducido por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación.

Incentivos monetarios y no monetarios

Incentivos monetarios

Se trata de un tipo de recompensa que no motiva a trabajar mejor, sino que actúa como acondicionador del comportamiento del empleado, en consecuencia, el dinero solamente podría motivar en un mismo sentido a quienes ya están motivados, por lo cual, aun considerando sistemas equitativos, ligados a resultados y desempeño, es necesario que la retribución monetaria se acompañe de incentivos no monetarios (Villapando, 2016)

Incentivos no monetarios

Si tenemos presente que los incentivos no monetarios pueden ser dirigidos a lo que es intrínseco o extrínseco a la relación del individuo con su trabajo, se puede inferir que para ambos es posible generar políticas y prácticas de gestión de Recursos Humanos que promuevan, a través de diferentes instrumentos, la motivación de las personas.

Entre las políticas orientadas a desarrollar los motivadores internos deberían destacarse algunos incentivos no monetarios tales como: enriquecer los puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y profesional de las personas, impulsar el espíritu de equipo, alentar la creatividad, la innovación, orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones. Estas políticas procuran, a través de diferentes prácticas de gestión, desarrollar las necesidades de logro y de autorrealización que todas las personas tienen de una u otra forma. (Villapando, 2016)



2.3. Retener a las personas

Por movimiento del personal se entiende la suma de las separaciones voluntarias e involuntarias entre los empleados y la empresa. Las personas se pueden retirar por voluntad propia, ser despedidas, jubilarse o fallecer dentro de la organización. Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados, según Harvard, 2003 (citado por Gonzales Miranda, 2009) y por las acciones que las organizaciones desarrollan para evitar la movilidad laboral.

Este proceso es uno de los más importantes y estratégicos de la nueva Gestión del Talento Humano utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales; Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales (Prieto Bejarano, 2013).

Retener personas consiste en “aquellas prácticas administrativas orientadas a 'no dejar ir' a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009, p. 8).

Según Wallace y Adams (citado por Lorenzo, 2006) “el talento está formado por una habilidad intelectual general alta, las aptitudes en un campo, un ambiente propicio y la oportunidad de estar en el lugar conveniente en el momento apropiado”.

Villapando (2013) se refiere a: “Aptitudes mentales: mecánicas, numéricas, verbales. Hábitos o estilos de trabajo: perseverancia, tenacidad, constancia, precisión, rapidez para decidir, creatividad”.

Habilidades o actitudes para relaciones sociales, como: convivencia laboral, trato con clientes, colaboración con los compañeros de equipo, comunicación, liderazgo. Actitudes de compromiso y sintonización con la cultura y valores de la organización.

Características

- En contextos corporativos, los talentos actúan como emprendedores. Son personas orientadas al logro, a ser estrellas y no a obtener un estatus político.
- Tienen hambre de independencia.



- Son la clave para el éxito en los negocios.
- Es el recurso más escaso y más valioso de una organización, por encima del capital financiero.
- Marcan la diferencia en la organización, tienen valores y ejercen influencia.

Debido a sus características para desempeñarse y orientación al logro, pueden ser difíciles de gestionar. Y, si se trata de futuros líderes que no deberíamos perder, los expertos indican que estos suelen presentar las siguientes características:

- Por el contrario, a otras personas, les gusta examinar a fondo los problemas
- Reducen la complejidad a sus causas fundamentales, descubren lo más importante
- Se proyectan al futuro, visualizan cómo funcionarían diversos escenarios si éstos se llevaran a la práctica
- Muestran curiosidad, ganas de aprender
- Ayudan a otros a resolver los problemas
- Saben en qué son buenos y en qué no lo son
- Disfrutan con las ideas y opiniones de los demás
- Dirigen y se entusiasman con el cambio
- Experimentan con casi todo
- Son buenos comunicadores.

En cualquier caso, es asunto de los líderes de la organización y otros miembros del equipo llevar a cabo el juicio evaluativo que determine quiénes son esos miembros tan importantes, (por la razón o motivo que sea) y comprometidos con el logro de las aspiraciones de la organización.

En definitiva, es un asunto de calidad. Los de alto desempeño son aquellos empleados de actuación destacada que preferiríamos no perder; son quienes hacen que los objetivos se cumplan y los que establecen la diferencia entre la competencia y nosotros. Además, frecuentemente establecen el ritmo de trabajo, inspiran y motivan a los demás, haciendo que quienes se encuentren a su alrededor, se esfuercen más (Alles, 2008)

Por todo lo anterior, algunos autores como Herman (1993), citado por (Jackute, 2013) opinan que el talento, alto desempeño, personal clave o personal con potencial, puede definirse de la manera que se desee, al menos en el mundo empresarial. Tras lo visto hasta ahora, ese pensamiento parece cobrar lógica. La razón de ello es sencilla: cada organización persigue metas



diferentes, por consiguiente, entenderá que una persona es talentosa, si posee las cualidades necesarias para alcanzar dichas metas.

Para algunos ese nombre podrá referirse a la habilidad técnica, para otros, se referirá a la dedicación, la capacidad creativa, la experiencia o cualquier combinación de estos y otros factores (Jackute, 2013).

Atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente; ya que, no basta con tener talentos en la organización, es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Lo que significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo. Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer paso. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente en el éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados (...). Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y réditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organización y la mentalidad (Chávez Flores, 2015)

Según la Harvard Business School Press, (2006), (citado por Figueroa Izasa, 2014) “la retención empieza por reconocer al talento, por desarrollar las relaciones, desarrollar la confianza demostrando su credibilidad, enorgulleciéndose de sus empleados, tratándolos con respeto y justicia, fomentando el sentido de identidad del equipo, fomentar permanentemente el desarrollo de habilidades” (Izasa, 2014, pág. 56).

Para (Komm y otros, 2021) Conseguir que las mejores personas ocupen los roles más importantes requiere una mirada disciplinada sobre dónde la organización realmente crea valor y cómo contribuyen sus mejores talentos. Por ejemplo, el esfuerzo de Tesla por crear una cultura de innovación de rápido movimiento o el enfoque obsesivo de Apple en la experiencia del usuario. Estas prelações culturales están en el centro de las agendas de valor de estas empresas. Los roles necesarios para convertir tales prioridades en valor a menudo están relacionados con la I + D y están llenos de personas creativas y talentosas. Para gestionar este cambio, RR.HH. debe gestionar el talento de forma rigurosa creando capacidad analítica para extraer datos necesarios para contratar, desarrollar y retener a los mejores trabajadores. Los socios empresariales de RR.HH., quienes comunican estas necesidades de personal al equipo de dirección ejecutiva, deben



considerarse a sí mismos proveedores de servicios internos que garantizan altos rendimientos de las inversiones en capital humano.

2.4. Marco Conceptual

2.4.1 Capacitación

“Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad” (Cabral, 2013)

2.4.2 Desempeño

“Grado de desenvolvimiento que una persona tiene con respecto a un fin esperado”. (Porret, 2010).

2.4.3 Desempeño laboral

“Es la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas previamente establecidos” (Chiavenato, 2017).

2.4.4 Empleo

“Circunstancia que otorga a una persona la condición de ocupado, en virtud de una relación laboral que mantiene con una instancia superior, sea ésta una persona o un cuerpo colegiado, lo que le permite ocupar una plaza o puesto de trabajo” (STPS, 1997).

2.4.5 Evaluación

“Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas” (Nebot, 2006).

2.4.6 Gestión de talento humano

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias de las cuales una organización necesita para lograr sus objetivos. Laboral. Se refiere a la labor de las personas, o a su trabajo o actividad legal remunerada. Productividad. Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados. (Chiavenato, 2017)

2.4.7 Salario nominal

“Es el monto de dinero establecido en el contrato y que corresponde a un puesto de trabajo que ocupa la persona” (Arias & Heredia, 2015).

2.4.8 Salario real



Es la cantidad de bienes que el empleado pueda adquirir con el referido monto de dinero y es equivalente al poder adquisitivo de ese salario.

2.4.9 Selección de personal

“Es la selección de la persona más adecuada entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 2011).

2.4.10 Trabajo

“Es cualquier esfuerzo habitual del ser humano ordenado a un fin que se tiene previsto” (Grados, 2013).

2.4.11 Trabajo en equipo

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común” (Chiavenato, 2017).

2.5. Variable

2.5.1. Identificación de la Variable

Variable de Estudio: Administración de Recursos Humanos

2.5.2. Conceptualización de la Variable

La administración de recursos humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización

La administración de recursos humanos se enfoca en cuatro actividades:

- Obtener personas
- Prepararlas
- Estimularlas
- Conservarlas (Villapando, 2016, pp. 3-4)



Tabla 1

Matriz de conceptualización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p><i>Administración de recursos humanos</i></p> <p>La administración de recursos humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización</p> <p>La administración de recursos humanos se enfoca en cuatro actividades:</p> <p>Obtener personas Prepararlas Estimularlas Conservarlas (Flores Villapando, 2016 pag-3-4)</p>	<p><i>Obtener personas:</i> La selección u obtención de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, Restrictiva. (Bachenheimer, 2004)</p> <p>-----</p> <p><i>Preparar personas</i> “esta tarea se realiza, mediante la ejecución de acciones formativas orientadas a la actualización, profundización y aprendizaje de conocimientos; desarrollo de habilidades y destrezas; o la modificación de las actitudes relacionadas con el cumplimiento de las tareas, objetivos, desafíos actuales y futuros”. (Ulloa Purcachi, 2004).</p> <p>-----</p> <p><i>Estimular personas</i> La motivación estimulación o se entiende, como el grado de atracción o interés (motivos) que el trabajo genera en la persona que lo realiza; Mientras más alta sea esta atracción mayor será el compromiso del trabajador y su moral de trabajo, lo cual conlleva mayor productividad y mejores beneficios para la empresa (metas). estos motivos pueden ser de naturaleza tangible o intangible. si pueden materializarse reciben el nombre de incentivos. todos estos motivos tienden a su vez a una meta u objetivo. (Fernández, 2008)-</p> <p><i>Conservación de personas</i> Conservar personas aquellas prácticas administrativas orientadas a 'no dejar ir' a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009, p. 8). En el proceso de retención de los recursos humanos se realizan actividades con directa relación a este fin, como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Higiene y seguridad en el trabajo • Orientación • Desarrollo (Davis, 2011) 	<p>-Localización e Identificación y de candidatos</p> <p>-Análisis de los candidatos -Elección.</p> <p>-Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación -Diseño del Programa de Capacitación -Ejecución del Programa de Capacitación.</p> <p>-Incentivos monetarios -Incentivos no monetarios.</p> <p>-----</p> <p>-Higiene y seguridad en el trabajo -Orientación - Desarrollo</p>

Nota: Elaboración propia



2.5.3. Operacionalización de la Variable

Matriz de Operacionalización de la variable

Título de la Investigación: “Administración de Recursos Humanos en el Colegio San Gabriel, Cusco - 2019.”

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicador
Administración de recursos humanos	Obtener personas	Localización
		Identificación y atracción de candidatos capaces
		Análisis de candidatos
		Elección
		Orientación
	Preparar personas	Diagnóstico de las necesidades de capacitación
		Diseño del Programa de Capacitación
		Ejecución del Programa de capacitación
	Estimular personas	Incentivos monetarios
		Incentivos no monetarios
	Conservar personas	Higiene y seguridad en el trabajo
		Orientación y Desarrollo

Nota: Elaboración propia



2.6 Marco Institucional

2.6.1 Localización

El Colegio San Gabriel del Cusco está ubicado en Avenida 3 Mz B Lote 9-3, del distrito de San Jerónimo, provincia y región del Cusco.

2.6.2 Reseña Histórica

La institución Educativa “San Gabriel” fue creada por R.D. N° 2676 del 18 de noviembre del 2010, que autoriza su funcionamiento para brindar Educación Básica Regular en los niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria, funciona en su local propio con sede en la urbanización Larapa, Av. Tres lotes B-9-3 del distrito de San Jerónimo, provincia y región del Cusco. Inicia su funcionamiento el 1° de marzo del año 2011 con la dirección del Prof. Darío Zamalloa, el Profesor Juan Tomás Saavedra Parada como jefe de Normas educativas y coordinador general.

2.6.3 Misión

La institución educativa “San Gabriel” – Larapa, garantiza la formación integral de los niños, niñas y jóvenes de los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria, desarrollando y potenciado su formación cognitiva y afectiva, psicomotora, artística y de socialización con la práctica y consolidación de los valores, en un ambiente familiar docente-alumno y la participación activa de los padres de familia: Nuestra comunidad educativa motiva y permite una relación y respeto por la naturaleza de toda nuestra labor, determinando un ambiente propicio para el aprendizaje.

2.6.4 Visión

En la I.E.P. “San Gabriel”, buscamos que nuestros estudiantes tengan acceso a una educación de calidad con una formación humanista. Nuestros niños, niñas y jóvenes deben ser investigadores, innovadores, emprendedores, que se apropien de valores y que respondan a una demanda global al nivel de los estándares internacionales.



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es Básica: La investigación básica no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar los conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que se analizan para perfeccionar sus contenidos (Carrasco, 2019)

3.2. Nivel de la Investigación

“El presente estudio es de alcance descriptivo, pretende únicamente puntualizar la realidad de la situación problemática” (Carrasco, 2019)

3.2.1. Diseño de la investigación

No experimental: la investigación de diseño no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables –es decir es una investigación en donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace es simplemente observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Hernández Sampieri y otros, 2014)

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población de estudio – I.E.P. San Gabriel de CUSCO; 56 trabajadores

3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario

3.5. Procesamiento y Análisis de Datos

El análisis de los datos se procesó con el software y programas Microsoft Excel y SPSS con apoyo de una computadora.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado

4.1.1. Presentación del Instrumento

Para conocer como es la Administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco - 2019, se aplicó un cuestionario a las personas involucradas, en el que se considera 38 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla

3

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	
Administración de recursos humanos	Obtener personas	Localización	1, 2, 3	
		Identificación y atracción de candidatos capaces	4	
		Análisis de candidatos	5,6,7	
	Preparar personas	Elección		8, 9, 10
		Orientación		11
		Diagnóstico de las necesidades de capacitación		12, 13, 14, 15, 16, 17
		Diseño del Programa de Capacitación		18, 19
	Estimular personas	Incentivos monetarios	Ejecución del Programa de capacitación	20, 21, 22, 23
				24, 25



	Incentivos monetarios	no	26, 27, 28
Conservar personas	Higiene y seguridad en el trabajo		29, 30, 31, 32, 33
	Orientación y Desarrollo	y	34, 35, 36, 37, 38

Nota: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación:

Tabla 4

Tabla de variación

Tabla de variación		
Medida	Nivel	Interpretación
Nunca	1 – 1.80	Muy mala
Rara vez	1.81 – 2.60	Mala
Frecuente	2.61 – 3.40	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Buena
Siempre	4.21 – 5	Muy buena

Nota: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del Instrumento Aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide la Administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco 2019, se aplicó el método del alpha de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80, para esta investigación el alpha de Cronbach dio 0.819, lo que confirma que el cuestionario es fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

Tabla

5

Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de cronbach	de	N° de elementos
0.819		38

Nota: Elaboración propia

4.2. Características de la Muestra

4.2.1. Datos Generales

A. Cargo

Tabla

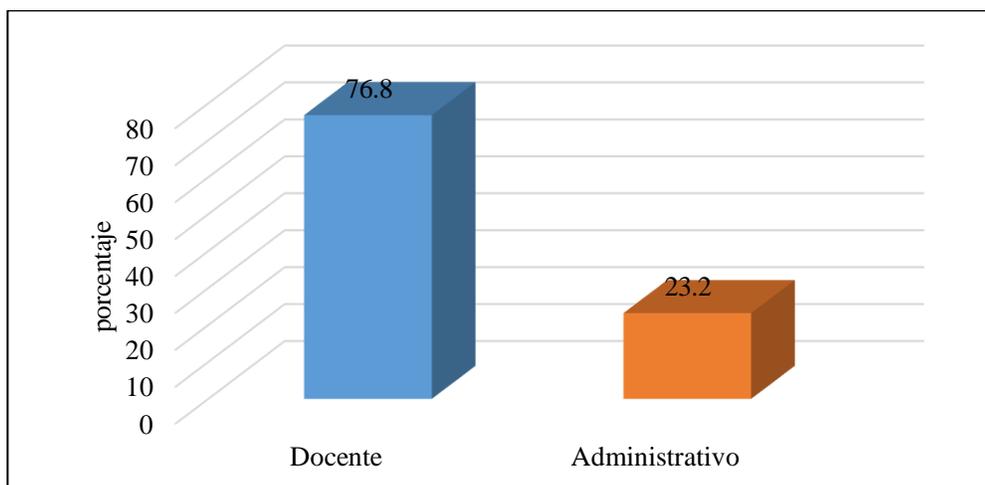
6

Cargo del personal en el colegio San Gabriel – Cusco 2019

	F	%
Docente	43	76.8
Administrativo	13	23.2
Total	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 4. Cargo del personal en el colegio San Gabriel – Cusco 2019.



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El personal del Colegio San Gabriel está compuesto por Docentes en un 76.8% y un 23.2% administrativo.

B. Sexo

Tabla

7

Sexo del personal en el colegio San Gabriel – Cusco 2019

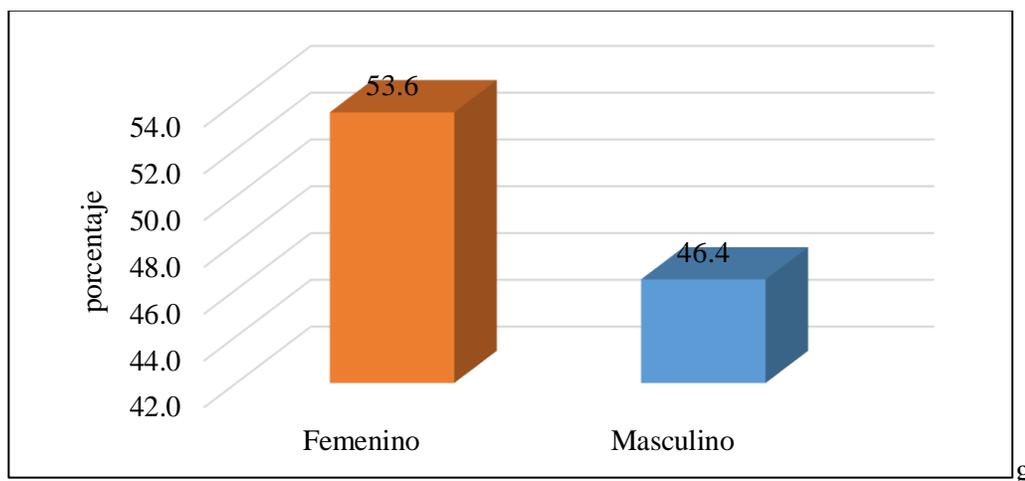
	F	%
--	---	---



Femenino	28	53.6
Masculino	28	46.4
Total	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 5. Cargo del personal en el colegio San Gabriel – Cusco 2019.



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La mayor proporción de trabajadores docentes/ administrativos en el Colegio San Gabriel son de sexo femenino, siendo en total el 53.6% de los trabajadores, mientras que el personal masculino alcanzó el 46.4%

4.3. Resultados por Dimensiones

Para conocer cómo son las dimensiones que miden la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel”. Se consideró las siguientes dimensiones: Obtener personas, Preparar personas, Estimular personas, Conservar personas.

Los resultados se presentan a continuación:

A. Obtener personas

Para describir cómo es la Obtención de personas, se consideraron los siguientes indicadores: Localización, Identificación y Atracción de candidatos capaces, Análisis de candidatos, Elección.



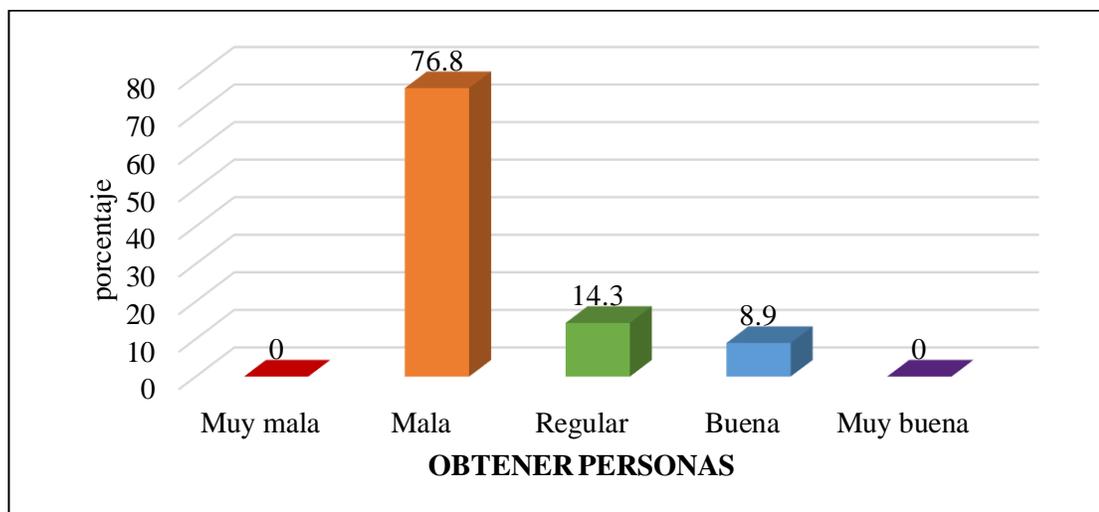
Tabla

Dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.

	<i>f</i>	%
Muy mala	0	0
Mala	43	76.8
Regular	8	14.3
Buena	5	8.9
Muy buena	0	0
Total	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 6. *Dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La mayor proporción de personal encuestado en el Colegio San Gabriel, opina que la práctica de obtener personas en el Colegio San Gabriel es Mala con un 76.8 %; Regular 14.3% ; Buena 8.9% , Regular en un 14.3 % , Buena en un 8.9% y ninguno opinó que es muy buena debido a que la Institución no ha identificado correctamente los lugares de publicación , no difunde masivamente sus convocatorias , la comunicación por las redes sociales es insuficiente y la convocatoria pública así como la publicación de perfiles no es suficiente por lo que la



obtención de personas no alcanza a convocar masivamente a los posibles candidatos y la selección no es la más idónea por lo que ocurre frecuente rotación de personal; quejas, disconformidades por parte de estudiantes y padres de familia.

Tabla

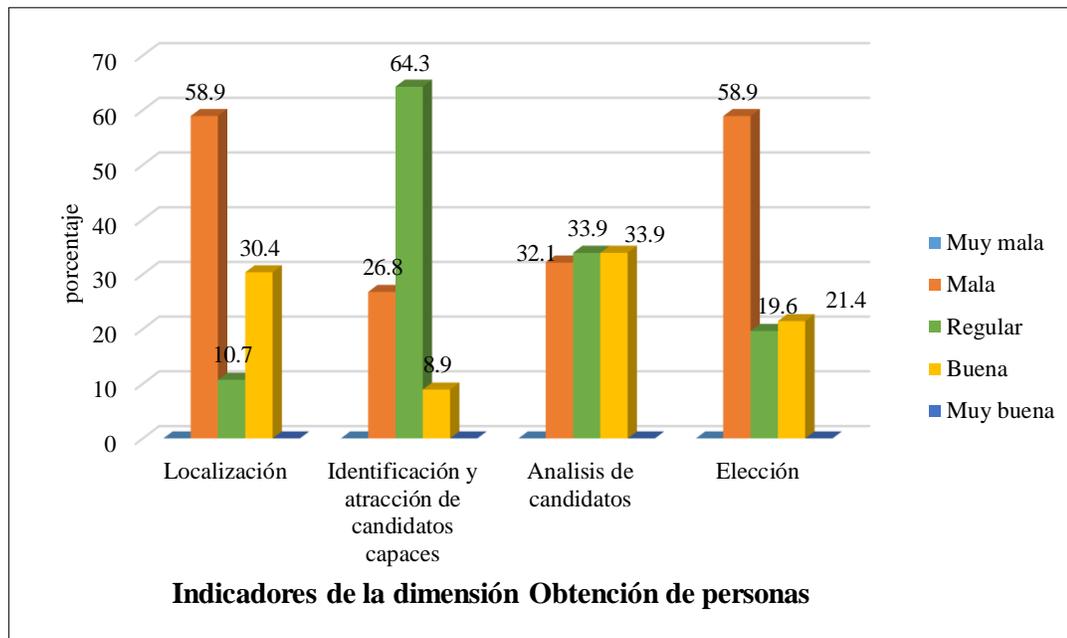
9

Indicadores de la dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.

	Localización		Identificación y atracción de candidatos capaces		Análisis de candidatos		Elección	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy mala	0	0	0	0	0	0	0	0
Mala	33	58.9	15	26.8	18	32.1	33	58.9
Regular	6	10.7	36	64.3	19	33.9	11	19.6
Buena	17	30.4	5	8.9	19	33.9	12	21.4
Muy buena	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0
Total	56	100.0	56	100.0	56	100.0	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 7. Indicadores de la dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Para el indicador localización se obtuvo un 58,9 % Mala; 30,4% Buena y 10,7%; Para la Identificación y atracción de candidatos es Regular 64,3%; 26,8% Mala y 8,9% Buena ; El análisis de los Candidatos fue calificado como 33,9% Regular y mala y 32,1% Mala ; La Elección es de acuerdo a los encuestados Mala en un 58,9% , Regular 19,6 % y Buena 21,4%, se concluye que la Dimensión Obtener Personas fue calificada como Mala habiendo alcanzado en promedio 2.59 , lo que indica que las estrategias que asegurarían una convocatoria y selección a los candidatos más idóneos no son las más efectivas y que el Colegio deberá replantearlas para lograr convocar a los mejores candidatos .

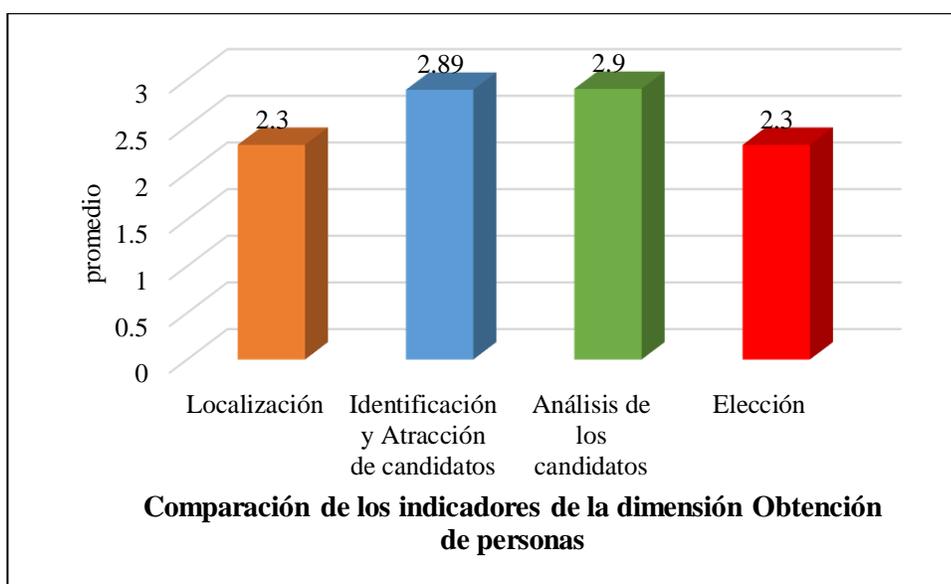
Tabla 10

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.

	N	Media	Calificación
Localización	56	2.30	Mala
Identificación y Atracción de candidatos	56	2.89	Regular
Análisis de los candidatos	56	2.90	Regular
Elección	56	2.30	Mala
Obtener personas	56	2.59	Mala

Nota: Elaboración propia

Figura 8. *Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Obtención de personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Dentro de la comparación promedio de los indicadores de la dimensión Obtención de Personas, la Localización y Elección de personas alcanzaron en promedio 2.3 ,calificada como Malas , calificaciones más bajas que muestran debilidad en las estrategias empleadas; los indicadores Identificación y atracción de candidatos alcanzaron en promedio 2.89 calificados como Regular y el análisis de candidatos en promedio 2,9 . calificado como Regular , resultados que muestran que las estrategias ejecutadas hasta el momento no han rendido los resultados



esperados considerando que una buena estrategia de Obtención de personas permitiría identificar los candidatos más idóneos y poder seleccionar entre ellos.

Resultados de la dimensión Preparar Personas

Para describir cómo es Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel”, se consideraron los siguientes indicadores: Diagnóstico de las necesidades de capacitación, Diseño del programa de capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación.

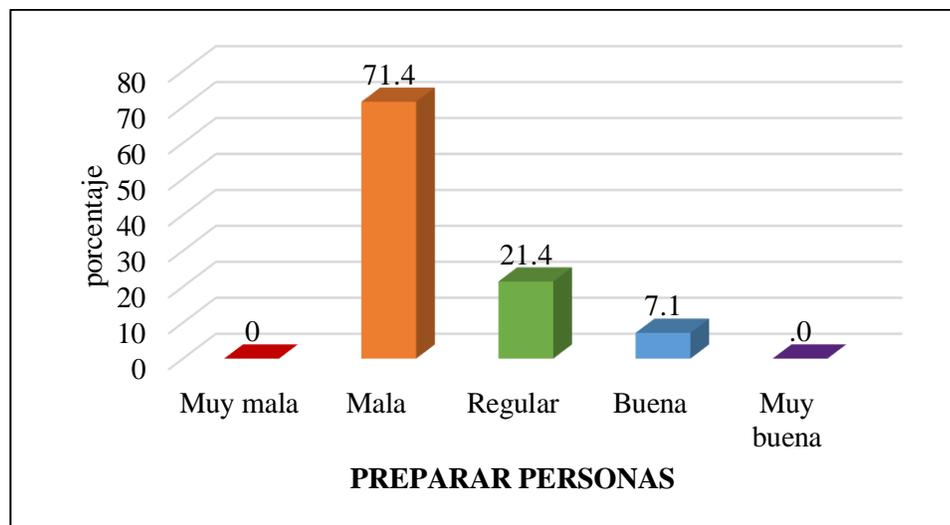
Tabla 11

Dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019

	<i>f</i>	%
Muy mala	0	0
Mala	40	71.4
Regular	12	21.4
Buena	4	7.1
Muy buena	0	.0
Total	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 9. *Dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.*



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación



De los resultados obtenidos se observa que la dimensión Preparar Personas muestra una percepción mala en un 71.4 %; Regular un 21.4 % ; Buena un 7.1 % , ninguno la calificó muy buena, , resultados que muestran que en el Colegio San Gabriel los trabajadores no están capacitados y que no están en proceso continuo de formación que contribuyan al desarrollo de las competencias necesarias en el desempeño del trabajo y el manejo de los procedimientos y métodos con efectividad.

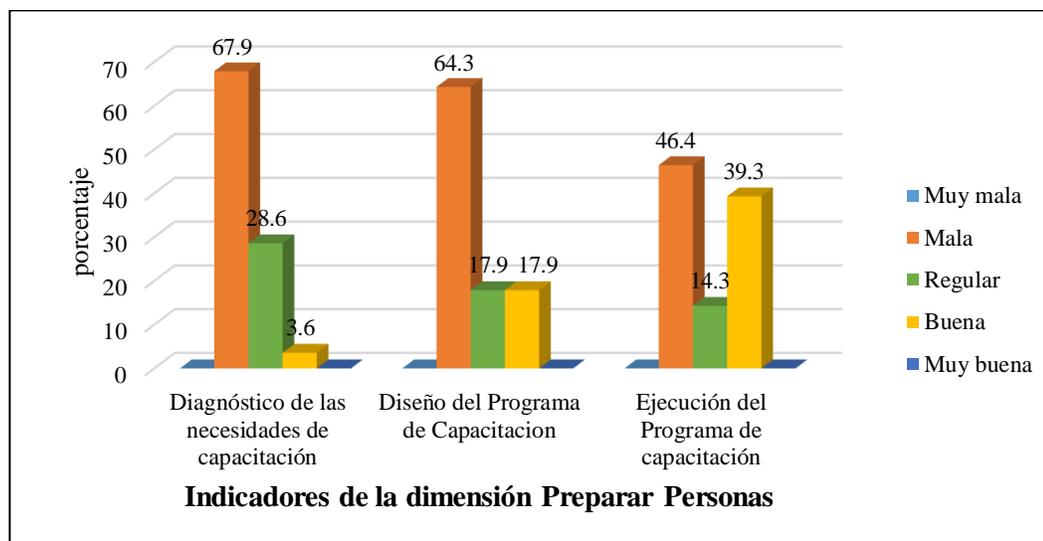
Tabla 12

Indicadores de la dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.

	Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación		Diseño del Programa de Capacitación		Ejecución del Programa de capacitación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy mala	0	0	0	0	0	0
Mala	38	67.9	36	64.3	26	46.4
Regular	16	28.6	10	17.9	8	14.3
Buena	2	3.6	10	17.9	22	39.3
Muy buena	0	.0	0	.0	0	0
Total	56	100.0	56	100.0	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 10. Indicadores de la dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a los encuestados, el diagnóstico de las necesidades de capacitación alcanza una calificación Malo por un 67.9%; Regular por un 28.6% y Bueno por un 3.6% lo que indica que la Dirección del Colegio San Gabriel no tiene precisadas las necesidades de capacitación de su personal, usualmente realizan capacitaciones programadas a criterio del Director.

El Diseño del Programa de capacitación en opinión del 64.3% es Malo; para el 17.9 % es Regular y Malo debido a que se programan capacitaciones muy extensas, se pretende abarcar muchos temas y los tiempos asignados son pocos

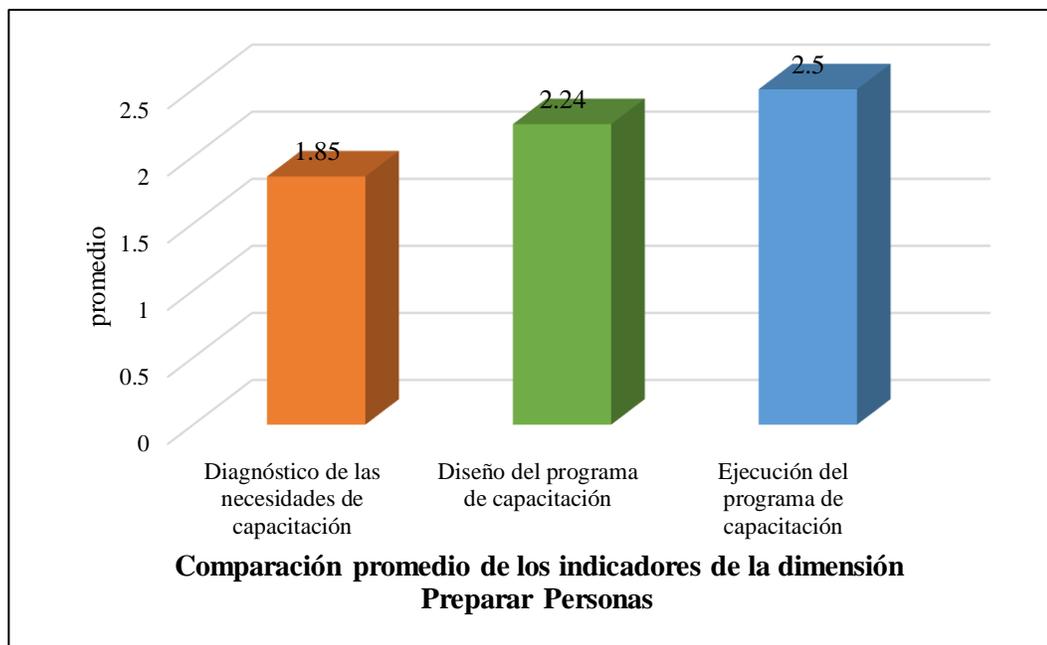
La Ejecución de Programas de Capacitación ha sido calificada como Mala por el 46.4% de los encuestados; Buena para el 39,3% y Regular para el 14.3%, se concluye que la ejecución de programas de ejecución es tediosa, muy extensa y se programa en tiempos en los que se debe atender a los estudiantes, así mismo los capacitadores elegidos no siempre logran motivar a los asistentes.

Tabla 13

Comparación promedio de los Indicadores de la dimensión Preparar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.

	N	Media	Calificación
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	56	1.85	Mala
Diseño del programa de capacitación	56	2.24	Mala
Ejecución del programa de capacitación	56	2.50	Mala
Preparar Personas	56	2.20	Mala

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De la Dimensión preparar personas, proceso subsecuente de la primera dimensión Obtener personas , se obtuvo que en promedio el diagnostico de las necesidades de capacitación alcanzó el menor promedio 1,85 , lo que indica la mayor debilidad de la dimensión , mientras que el diseño de los programas de capacitación obtuvo el 2.24 y la Ejecución del Programa de Capacitación obtuvo el mayor promedio 2.5; se ha demostrado que la mayor dificultad está en que la Institución no efectúa un diagnostico previo a la programación y ejecución de las actividades de capacitación , lo que muestra improvisación, desconocimiento de las necesidades

y insuficiencia en la capacitación que en el futuro redunda en la calidad del servicio ofrecido ,
quejas y reclamos

B. Resultados de la dimensión Estimular Personas

Para describir cómo es Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel”, se consideró los siguientes indicadores: Incentivos monetarios, Incentivos no monetarios.

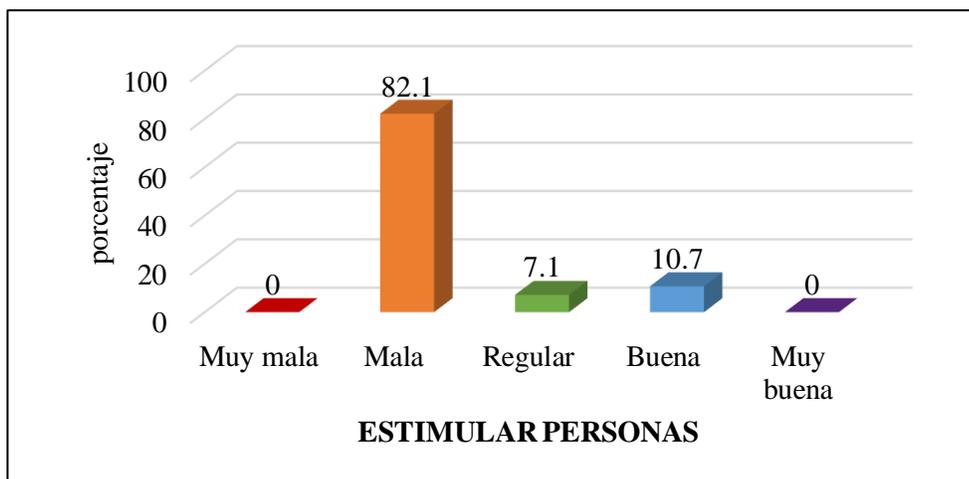
Tabla

Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019

	<i>f</i>	%
Muy mala	0	0
Mala	46	82.1
Regular	4	7.1
Buena	6	10.7
Muy buena	0	0
Total	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 11. *Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*





Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los encuestados, trabajadores del Colegio San Gabriel calificaron en su mayoría 82.1% que la dimensión Estimular Personas es Mala; el 10.7% Buena, el 7.1% Regular, ninguno lo calificó como muy buena lo que muestra una Dirección vertical que no cumple con el pago convenido en forma oportuna , mientras que se ha manifestado que no existen políticas de estímulo no monetario por parte del Colegio , que ocurre esporádicamente y que se trata de felicitaciones en caso de un logro .

Tabla

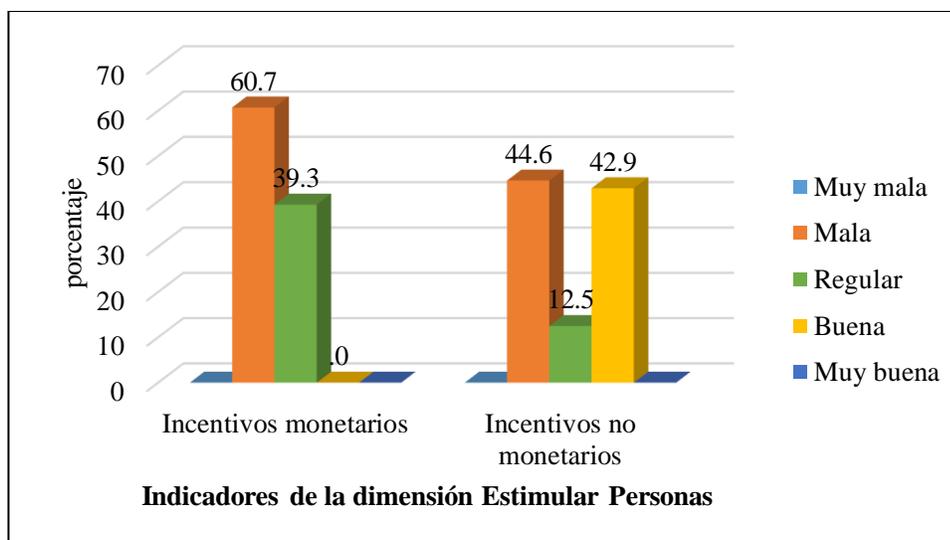
15

Indicadores de la Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019

	Incentivos monetarios		Incentivos no monetarios	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy mala	0	0	0	0
Mala	34	60.7	25	44.6
Regular	22	39.3	7	12.5
Buena	0	.0	24	42.9
Muy buena	0	.0	0	.0
Total	56	100.0	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 12. *Indicadores de la Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del análisis de los indicadores seleccionados para la dimensión Estimular Personas se obtuvo que los incentivos monetarios son considerados Malos en un 60.7 % y 39.3% Regulares ; Respecto a los incentivos No monetarios fueron calificados como malos en un 44.6%, Buenos en un 42.9% y Malos en un 12.5 % lo que demuestra la disconformidad con los pagos que ofrece la Institución , así mismo respecto a los incentivos no monetarios, las políticas de incentivo a las personas en el Colegio San Gabriel , no se aplican uniformemente, están dedicadas solo a las personas que gozan de la confianza de los directivos por lo que el personal se muestra descontento.

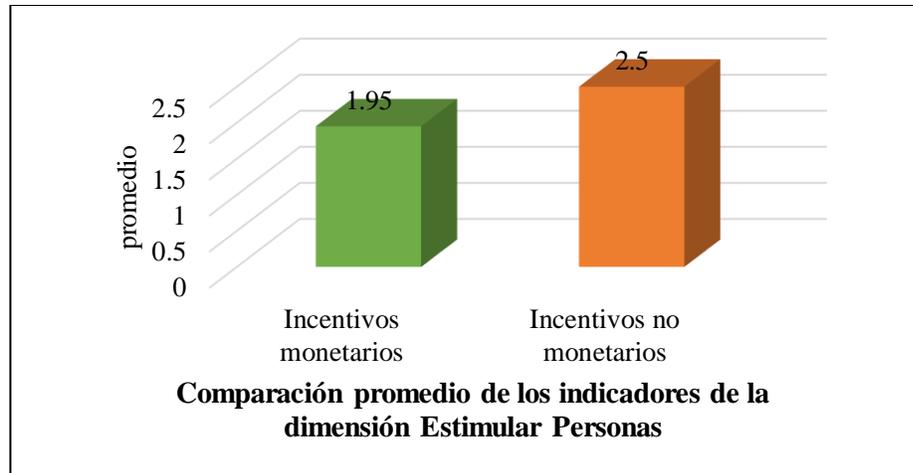
Tabla 16

Comparación promedio de los indicadores de la Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019

	N	Media	Calificación
Incentivos monetarios	56	1.95	Mala
Incentivos no monetarios	56	2.50	Mala
Estimular Personas	56	2.20	Mala

Nota: Elaboración propia

Figura 13. *Comparación promedio de los indicadores de la Dimensión Estimular Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En opinión de los encuestados, el indicador más débil de la Dimensión Estimular Personas son los Incentivos Monetarios que obtuvieron 1.05 en promedio, mientras que los incentivos no monetarios alcanzaron en promedio 2.5, Resultado que demuestra el general descontento por los incentivos monetarios, sin embargo respecto a los incentivos no monetarios se observan opiniones divididas debido al trato diferenciado que se observa y que mantiene contentos a unos y descontentos a otros.

Resultados de la dimensión Conservar personas

Para describir cómo es Conservar Personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio "San Gabriel", se consideró los siguientes indicadores: Higiene y seguridad en el trabajo, Orientación y desarrollo.



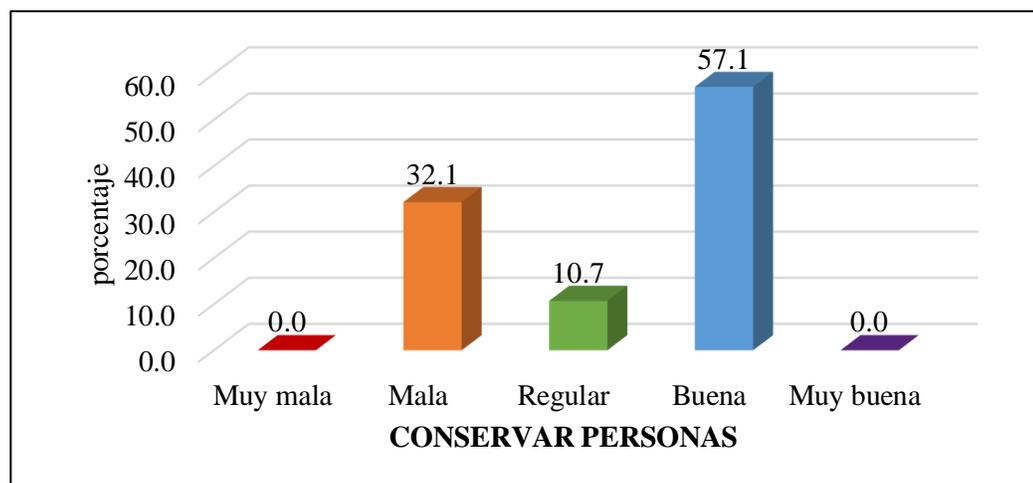
Tabla 17

Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019

	<i>f</i>	%
Muy mala	0	0
Mala	18	32.1
Regular	6	10.7
Buena	32	37.1
Muy buena	0	0
Total	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 14. *Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La dimensión Conservar Personas muestra que en opinión de los encuestados se el 57.1% de los encuestados, personal del Colegio San Gabriel manifiestan que la Dimensión Conservar Personas es Buena; el 32.1% Mala y el 10.7%; ninguno la consideró muy buena, lo que demuestra que la mayor parte de los encuestados reconoce que la Institución se esfuerza por brindar



condiciones de Higiene y seguridad en el Trabajo y Orientación y Desarrollo que procuran mantener y conservar a las personas laborando al interior de la Institución educativa

Figura

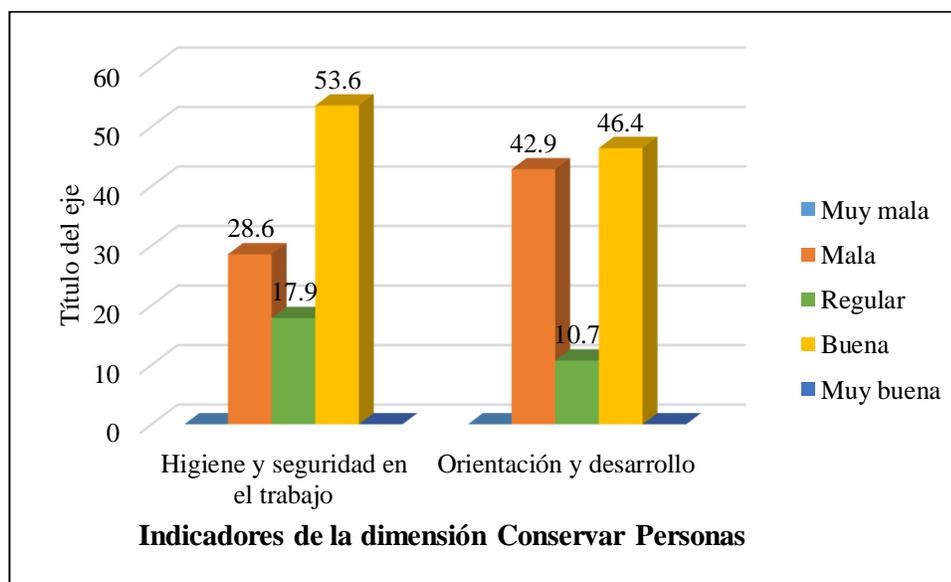
15

Indicadores de la Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019.

	Higiene y seguridad en el trabajo		Orientación y desarrollo	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy mala	0	0	0	0
Mala	16	28.6	24	42.9
Regular	10	17.9	6	10.7
Buena	30	53.6	26	46.4
Muy buena	0	.0	0	.0
Total	56	100.0	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 16. *Indicadores de Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*



Nota: Elaboración propia



Análisis e interpretación

De los indicadores Higiene y Seguridad en el trabajo que fueron calificados como Buenos por un 53.6% , 28.6 como Malos; 17.9% como regular , ninguno los consideró como muy buenos ni muy malos, mientras que los indicadores Orientación y Desarrollo fueron calificados como Buenos en un 46.4% ;Malos 42.9% y Regulares 10.7%, ninguno los consideró como muy buenos ni muy malos, por lo que se concluye que en la Institución educativa San Gabriel la mayor atención se centra en la Higiene y Seguridad en el trabajo, mientras que la orientación y desarrollo obtuvo menor porcentaje ya que la Orientación y desarrollo generalmente se promueven en forma individual .

Tabla

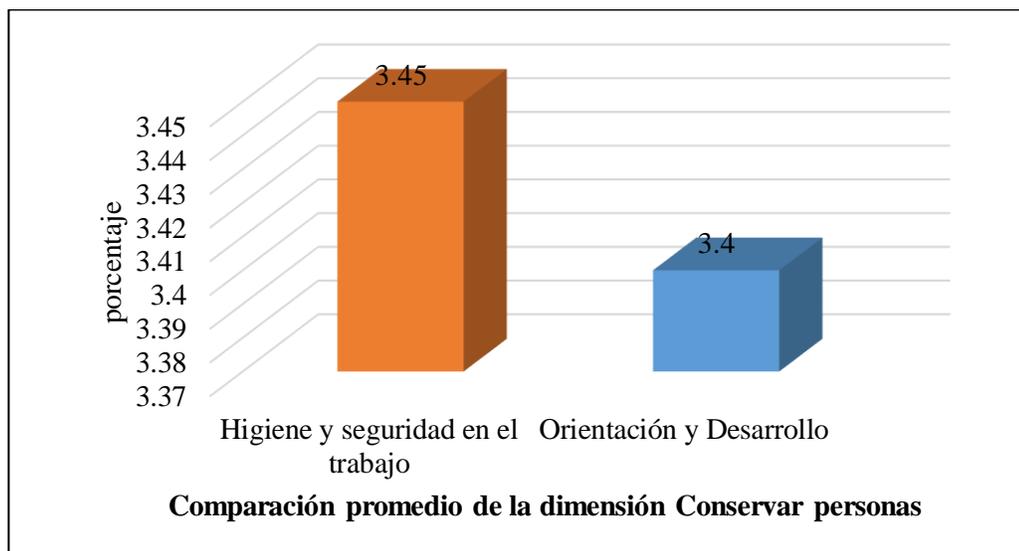
18

Comparación promedio de los indicadores de Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019

	N	Media	Calificación
Higiene y seguridad en el trabajo	56	3.45	Buena
Orientación y Desarrollo	56	3.40	Buena
Conservar Personas	56	3.42	Buena

Nota: Elaboración propia

Figura 17. Comparación promedio de los indicadores de la Dimensión Conservar personas en la administración de Recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el indicador higiene y Seguridad muestra en promedio 3.45 mientras que la Orientación y Desarrollo alcanzó en promedio 3.4 lo que demuestra que desde la perspectiva de los encuestados, la Institución centra sus esfuerzos de retención al personal en la Higiene y Seguridad en el trabajo, mientras que para la orientación y desarrollo, se limitan a cursos generales de capacitación y desarrollo personal.

4.4. Resultados de la Variable

Tabla

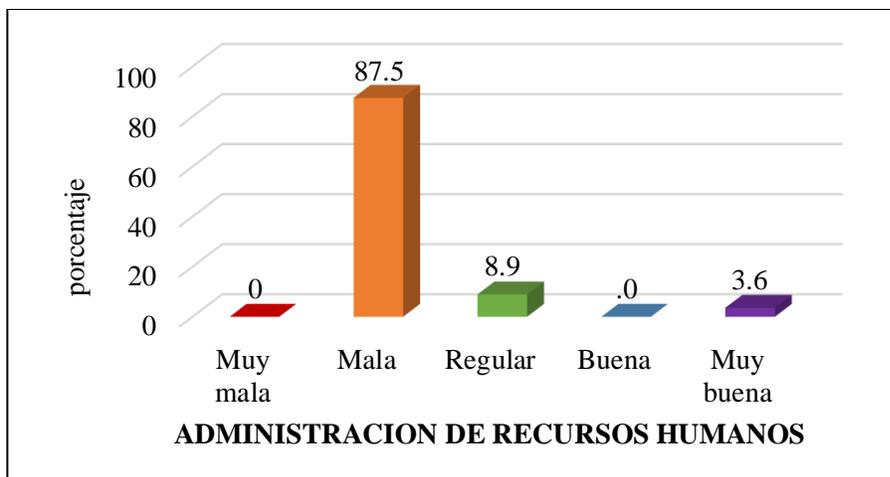
Administración de recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019

	f	%
Muy mala	0	0
Mala	49	87.5
Regular	5	8.9
Buena	0	.0
Muy buena	2	3.6
Total	56	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 18. Administración de recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco –

2019



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la investigación , en opinión de los encuestados , trabajadores del Colegio San Gabriel calificaron en su mayoría , 87.5% que es Mala; el 8.9% que es regular y el 3.6% muy buena, mientras que ninguno la calificó como muy mala ni muy buena , producto del análisis de las dimensiones : Obtener Personas con un promedio de 2.5 calificada como Mala , Preparar personas con un 2.20 en promedio, calificada como Mala , Estimular personas con un 2.20 en promedio, calificada como Mala y Conservar Personas con un 3.42, calificada como Buena , lo que muestra que la Administración de Recursos Humanos en el Colegio San Gabriel no se está conduciendo de manera que ésta cumpla con el rol más importante dentro de la gestión de la entidad educativa como es el de proveer , mantener y desarrollar a las personas; administrativos y docentes que brindan el servicio educativo del plantel de manera que éstos contribuyan al crecimiento del colegio y su productividad, por lo cual existe la necesidad de contar con el mejor recurso humano , efectuar una apropiada selección, una Preparación eficaz y pertinente, así como mantener un sistema de incentivo o estimulación a las personas que propicie identidad y buen desempeño para conservarlas y fidelizarlas y así evitar la rotación y el descontento de las personas que laboran en el Colegio San Gabriel .

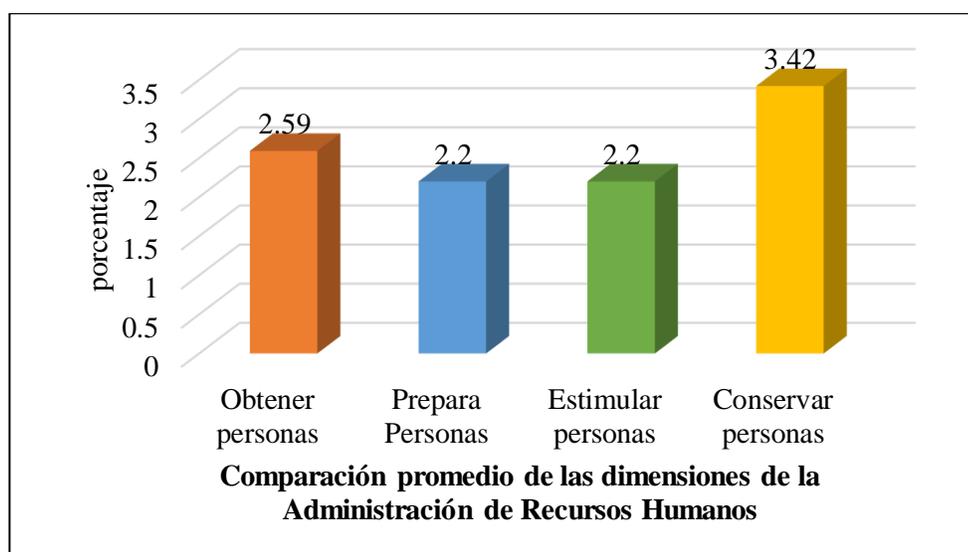
Tabla 20

Comparación promedio de las dimensiones de la Administración de recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019

	N	Media	Calificación
Obtener personas	56	2.59	Mala
Preparar Personas	56	2.20	Mala
Estimular personas	56	2.20	Mala
Conservar personas	56	3.42	Bueno
Administración de Recursos Humanos	56	2.60	Mala

Nota: Elaboración propia

Figura 19. *Comparación promedio de las dimensiones de la Administración de recursos Humanos en el colegio “San Gabriel” Cusco – 2019*



Nota: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Las dimensiones analizadas, Obtener personas con un 2.59 en promedio calificado como Malo, Preparar Personas con un promedio de 2.2 calificado como Malo, estimular personas con un promedio de 2.2, calificado como malo, conservar personas calificado como Bueno con un 3.42, demuestran que en opinión de los encuestados la administración de Personal en la Institución educativa San Gabriel es Mala con un promedio de 2.6, donde la única dimensión calificada como Buena fue la de Conservar personas; se demostró que los procesos y estrategias para obtener personas no son debidamente planificadas, tienen una difusión



limitada y en consecuencia las personas que se incorporan al Centro Educativo, no rinden como se espera, existe una importante rotación, poca identidad; así mismo se demostró que la Institución educativa capacita a su personal pero no realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación y cuando efectúa los procesos de capacitación, los trabajadores asisten parcialmente pues no disponen de tiempo suficiente para participar en los cursos o talleres; Respecto a estimular personas se ha demostrado el descontento con la retribución económica que se recibe; existe un sistema de incentivos no monetarios que se aplica solo algunas de las personas de confianza de la Dirección, Sin embargo en la dimensión Conservar Personas se ha manifestado que una vez que se ha demostrado capacidad y buen desempeño, existen formas desde la Institución que son reconocidas como positivas como las actividades de Higiene y Seguridad Social en mayor proporción.



CAPITULO V DISCUSIÓN

5.1. Hallazgos más Relevantes y significativos

Toda entidad educativa tiene como propósito impartir el proceso de enseñanza y aprendizaje de la forma más óptima posible mediante el mejor desempeño de los recursos que dispone en especial de los Recursos Humanos, para ello necesita de especialistas se desempeñen correctamente, motivados y comprometidos, bajo las consideraciones que recomienda la experiencia y teoría, todo esto en búsqueda de los mejores resultados que se reflejan en la imagen que proyectan, la preferencia de clientes y trabajadores, en esta perspectiva, la presente investigación tuvo como objetivo describir la Administración de Recursos Humanos en el Colegio San Gabriel: los resultados muestran que en opinión de los trabajadores de la Institución Educativa es Mala habiendo obtenido en promedio 2.6

La dimensión conservar personas, obtuvo en promedio 3.42 calificado como bueno; lo que demuestra que la mayor parte de los encuestados reconoce que la Institución se esfuerza por brindar condiciones de Higiene y seguridad en el Trabajo y Orientación y Desarrollo que procuran mantener y conservar a las personas laborando al interior de la Institución educativa, cumpliéndose así que quienes comunican las necesidades de personal al equipo de dirección ejecutiva, cumplen el rol de proveedores de servicios internos que garantizan altos rendimientos de las inversiones en capital humano destacado

Respecto a la dimensión Preparar personas, que obtuvo en promedio 2.20 interpretada como Mala por los participantes en la investigación, muestra que la necesidad de que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito, no son atendidos; el monitoreo al personal nuevo es irregular; las reuniones de coordinación son poco frecuentes; las capacitaciones que se programan se realizan por decisión de los directivos; siendo éstas poco satisfactorias debido a que no se ofrecen condiciones óptimas de infraestructura, equipos y materiales para la capacitación; los especialistas no son idóneos, los horarios no son los adecuados dificultando la asistencia del personal por que deben atender sus labores durante la capacitación

Siendo la administración de recursos humanos, eje principal mediante el cual se impulsa el desarrollo de las organizaciones, las falencias descritas en los resultados pueden incidir notoriamente en la gestión y resultados, a una inestabilidad, un clima organizacional hostil, una



permanente rotación laboral , baja productividad , descontento y retiro de los estudiantes, razones que deberán ser tomados en consideración para la toma de decisiones oportunas a fin de resolver el problema de estudio .

5.2. Limitaciones del Estudio

La realización del presente estudio, tuvo inconveniente en la resistencia de alguno de los trabajadores quienes temían ser calificados como infidentes; la accesibilidad a sus direcciones virtuales, una vez presentado el objetivo de este estudio, accedieron a responder el cuestionario y completar la muestra requerida

5.3. Comparación con la literatura existente

Ghiglione (2015) en la Tesis Gestión De RR. HH Del Personal De Planta Permanente De La Honorable Cámara De Diputados (Provincia De La Pampa). Desafíos Para Una Adecuada Evaluación De Desempeño” de la Universidad Nacional De La Pampa- Argentina, concluye que los Recursos Humanos son el activo más importante dentro de las organizaciones públicas y representan el factor clave de éxito o fracaso. Los responsables de la Dirección de Recursos Humanos de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa son conscientes de la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de Recursos Humanos, que posibilite estimar el aporte real de los trabajadores a la organización, Los directivos, saben que planificar en forma estratégica e integral, sin dudas, permitirá mejorar los resultados a mediano y largo plazo y cuentan con la intención de empezar a implementar el sistema de gestión de Recursos Humanos; en coincidencia con los resultados obtenidos en la presente investigación en la cual se ha establecido De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que la Administración de Recursos Humanos en el Colegio San Gabriel -2019, es Mala , lo que demuestra que las estrategias y acciones emprendidas desde la Dirección del Colegio San Gabriel , en opinión del personal encuestado , no han logrado establecer una buena administración y lo que explica la alta rotación del personal , quejas de los padres de Familia; la Administración de Recursos Humanos en el Colegio San Gabriel no se está conduciendo de manera que ésta cumpla con el rol más importante dentro de la gestión de la entidad educativa como es el de proveer , mantener y desarrollar a las personas; administrativos y docentes que brindan el servicio educativo del plantel de manera que éstos contribuyan al crecimiento del colegio y su productividad, por lo cual existe la necesidad de contar con el mejor recurso humano , efectuar una apropiada selección, una Preparación eficaz y pertinente, así como mantener un sistema de incentivo o estimulación



a las personas que propicie identidad y buen desempeño para conservarlas y fidelizarlas y así evitar la rotación y el descontento de las personas que laboran en el Colegio San Gabriel

Por otra parte Zambrano (2019) en la tesis concluye :La integración de las personas con una calificación promedio de 2.45 es malo, habiéndose analizado los indicadores reclutamiento y selección concluyo que la empresa tiene una gran debilidad al captar posibles candidatos para ocupar las vacantes de sus puestos de trabajo, a consecuencia de que no se está difundiendo por medios de comunicación masivos sus convocatorias, otro punto importante es que no se realizan convocatorias internas para ocupar estas vacantes, eso en cuanto al reclutamiento. En coincidencia con los resultados de la presente investigación en relación con el proceso de Obtención de personas en el Colegio San Gabriel analizado desde los indicadores: Localización, Identificación y Atracción de candidatos capaces, Análisis de candidatos de lo cual se obtuvo que, la mayor proporción de personal encuestado en el Colegio San Gabriel, opina que la práctica de obtener personas en el Colegio San Gabriel es Malo con un 76.8 %;Regular 14.3% ;Buena 8.9% debido a que la Institución no ha identificado correctamente los lugares de publicación , no difunde masivamente sus convocatorias , la comunicación por las redes sociales es insuficiente y la convocatoria pública así como la publicación de perfiles exigentes no es suficiente por lo que la obtención de personas no alcanza a convocar masivamente a los posibles candidatos, lo que tiene incidencia en la calidad de personal nuevo seleccionado ; frecuente rotación de personal ; quejas , disconformidades por parte de estudiantes y padres de familia, conclusiones que a su vez coinciden con Chavez (2014) en la Tesis “Administración del Talento Humano en el Arzobispado del Cusco –2014” de la Universidad Andina del Cusco, quien en su conclusión N°2 En el Arzobispado del Cusco se determinó que el 94.20 % del personal encuestado considera que a veces se realiza el proceso para integrar personas; por lo tanto, este proceso es bajo; mientras que un 5,80% del personal afirma que es deficiente.

Esto incluyendo el reclutamiento y la selección de personal, lo que evidencia que dentro del reclutamiento no se emplee el uso de la mayoría de los medios de comunicación , ni se mantiene convenios con Universidades o Institutos , mientras que en la selección de personal no se aplican diferentes técnicas de selección, lo que genera diferencias entre colaboradores ya que el proceso que se emplea por lo general no es el mismo para otro postulante , lo que conlleva a una simple entrevista y no se midan los diferentes aspectos de los colaboradores. Esto incluyendo el reclutamiento y la selección de personal, lo que evidencia que dentro del reclutamiento no se



emplee el uso de la mayoría de los medios de comunicación, ni se mantiene convenios con Universidades o Institutos, mientras que en la selección de personal no se aplican diferentes técnicas de selección, lo que genera diferencias entre colaboradores ya que el proceso que se emplea por lo general no es el mismo para otro postulante, lo que conlleva a una simple entrevista y no se midan los diferentes aspectos de los colaboradores. Resultados que demuestran la falencia en el primer proceso a cargo de la Administración de Recursos Humanos, cual es la selección que es fundamental para contar con las personas más idóneas lo que contribuye al logro de las metas y objetivos propuestos.

Por otra parte, uno de los resultados de la presente investigación radica en la percepción de los participantes, acerca de la práctica de retención en el Colegio San Gabriel, la cual ha sido calificada como buena, en contraste con la calificación obtenida en las otras dimensiones investigadas; la retención o aquellas acciones administrativas que tienen como propósito “no dejar renunciar” a las personas ubicadas en cargos importantes que cuentan con habilidades y competencias. Sin embargo el criterio de retención no solo debe incluir a estas personas sino incluir consideraciones como el tiempo de permanencia conocimiento de la institución, identidad que significaría una pérdida de capital humano para la Institución



CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye:

1. La Administración de Recursos Humanos en el Colegio San Gabriel -2019, es Mala, las dimensiones analizadas fueron: Obtener personas que obtuvo en promedio 2.59, Calificado como Malo; Regular para la Dimensión Preparar personas y la Dimensión Estimular Personas obtuvieron en promedio 2.2.
2. El proceso de Obtención de personas en el Colegio San Gabriel analizado desde los indicadores: Localización, Identificación y Atracción de candidatos capaces, Análisis de candidatos de lo cual se obtuvo que, la mayor proporción de personal encuestado en el Colegio San Gabriel, opina que la práctica de obtener personas en el Colegio San Gabriel es Malo con un 76.8 %; Regular 14.3% ; Buena 8.9% debido a que la Institución no ha identificado correctamente los lugares de publicación , no difunde masivamente sus convocatorias , la comunicación por las redes sociales es insuficiente y la convocatoria pública así como la publicación de perfiles exigentes no es suficiente por lo que la obtención de personas no alcanza a convocar masivamente a los posibles candidatos, lo que tiene incidencia en la calidad de personal nuevo seleccionado ; frecuente rotación de personal ; quejas , disconformidades por parte de estudiantes y padres de familia.
3. De los resultados obtenidos se observa que la dimensión Preparar Personas muestra una percepción mala en un 71.4 %; Regular un 21.4 % ; Buena un 7.1 % , ninguno la calificó muy buena, , resultados que muestran que en el Colegio San Gabriel los trabajadores no están suficientemente capacitados ; el programa de capacitación que se desarrolla en la institución educativa se realiza sin un previo análisis de las necesidades de capacitación; no se destinan horarios en los que los trabajadores puedan asistir sin interrupción .
4. La forma en que se estimulan los esfuerzos del personal en el Colegio San Gabriel Los encuestados , trabajadores del Colegio San Gabriel calificaron en su mayoría 82.1% que la dimensión Estimular Personas es Mala ; el 10.7% Buena , el 7.1% Regular , lo que muestra una Dirección vertical que cumple con el pago convenido , mientras que se ha manifestado que no existen políticas de estímulo no



monetario por parte del Colegio , que ocurre esporádicamente y que se trata de felicitaciones en caso de un logro .

5. La forma en que se conserva al personal en el colegio San Gabriel de muestra que en opinión de los encuestados se el 57.1% de los encuestados , personal del Colegio San Gabriel manifiestan que la Dimensión Conservar Personas es Buena ; el 10.7% y el 32.1% Mala , lo que demuestra que la mayor parte de los encuestados reconoce que la Institución se esfuerza por brindar condiciones de Higiene y seguridad en el Trabajo y Orientación y Desarrollo que procuran mantener y conservar a las personas laborando al interior de la Institución educativa



RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación obtenidos se recomienda:

1. A la Dirección del Colegio San Gabriel del Cusco: deberá considerar replantear su actuar respecto a la Administración de Recursos Humanos, base de toda gestión administrativa, considerando implementar nuevas estrategias específicas para cada uno de los componentes del proceso
2. Respecto a la Obtención de personas se recomienda a la Dirección que debe renovarse necesariamente ; incluir un minucioso perfil de los puestos de trabajo con la finalidad de atraer candidatos potencialmente cualificados, emplear los medios de reclutamiento que permitan difundir las convocatorias que se produzcan en el Colegio; el uso de las Redes Sociales y medios de comunicación de mayor preferencia; comunicaciones a los Colegios Profesionales y bases de datos de anteriores convocatorias; Universidades e Instituciones educativas vinculadas con los perfiles profesionales requeridos así mismo la convocatoria interna permitirá el ascenso y estimulará a los docentes hacia su mejora continua, generando compromiso por parte del personal ; la selección deberá ser imparcial donde participen miembros de la Institución pero también un invitado , de preferencia especialista para dar el voto dirimente y objetivo . por otra parte, el proceso de orientación y acompañamiento permanente al personal seleccionado permitirá garantizar su desempeño alineado a las políticas y normas del Colegio
3. En relación a la preparación de las personas, se recomienda a la Dirección , la planificación de un programa de capacitación, producto de un diagnóstico participativo de capacidades del Recurso Humano y de sus necesidades de capacitación considerando aspectos como el tiempo, la metodología, los contenidos y resultados a obtenerse en las capacitaciones, previendo pruebas de constatación de cambios e innovaciones estar dirigida a todo el personal vinculado directa e indirectamente con el servicio educativo que brinda el colegio; así mismo la Dirección garantizará el tiempo disponible y la participación de quienes necesariamente deban asistir: elaborar posteriormente un Plan de Capacitación que guie las acciones referidas a las personas en la Institución y así asegurar un



proceso educativo de servicios de calidad mediante la actuación del Recurso humano

4. Acerca de Estimular personas; a los Directivos : Los incentivos monetarios se deben revisar y ser fijados conforme a las políticas Institucionales, y los intereses de los trabajadores considerando el notorio descontento que se puso de manifiesto en la investigación sin embargo deberá hacerse énfasis en establecer un sistema de incentivos no monetarios y reconocimiento al cumplimiento de acciones meritorias; el otorgamiento de certificados y constancias que abonen al Curricular Vitae del interesado; es necesario que las acciones de estímulo a las personas se concedan a todos los trabajadores en forma imparcial para así propiciar el compromiso e identidad con la institución educativa
5. Respecto a Conservar personas ; la Dirección del Colegio San Gabriel deberá establecer una política de retención de personal , enfocarse en principio en un plan de involucramiento mediante el cual se permita a determinados trabajadores participar en la toma de decisiones y nuevos proyectos de la dirección propiciando la comunicación y que den a conocer sus necesidades y expectativas; brindándoles posibilidades de ascensos y de desarrollo propiciar convenios, pasantías; asistencia a eventos y cursos de especialización para estimular al personal en su desarrollo personal y profesional, de manera que se constituya otra forma de motivación y consecuentemente de retención al personal; así mismo el Colegio deberá establecer la Meritocracia ; deberá continuarse en las acciones tendientes a la Seguridad en el trabajo,



BIBLIOGRAFÍA

- Komm, A., Pollner, F., Shaninger, B., & Sikka, S. (12 de marzo de 2021). *people-and-organizational-performance/our-insights/*. Obtenido de Mc. Kinsey Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future/es-ES>
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Aoun Chong, L. A. (2017). Gestión del talento humano percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017. *Maestro en Gestión Pública*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Arias, F., & Heredia, V. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Mejico: Trillas.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Mejico: CEANAGE LEARNIG.
- Cabral, J. (04 de Junio de 2013). *RR.HH: FORMACIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de eoi.es: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la Investigación*. Lima: San Marcos.
- Chávez Flores, W. (2015). Administración Del Talento Humano En El Arzobispado Del Cusco – 2014. *Tesis de administracion*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración del Talento Humano*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Coronel, T., & Fárez, R. (2010). *La investigación Gestión del talento humano en base a Competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas” Cia. Ltda*. Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Crack, D. C. (2004). *Que es la Productividad*. Obtenido de http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx
- Davis, K. (2011). *Administracion del Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Decenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. LIMUSA WILEY.
- Dessler, G. V. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Flores, R. A. (2016). *Adminstracion de Recursos Humanos*. Mejico: Editorial Digital Unid.



- Franco, G. (2015). Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. *Maestría en gestión empresarial*. Universidad Nacional De La Pampa, Santa Rosa (La Pampa).
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*. Mexico: Manual Moderno.
- Great Place To Work. (2019). 60 Mejores Lugares para Trabajar. *Great Place To Work*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Izasa, F. (2014). *Estrategias de Atraccion y retencion del Talento Humano en la Industria Minera Colombiana*. Colombia: Económicas CUC.
- Jackute, I. (2013). *Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en CARTAGENA, COLOMBIA*. UNIVERSIDAD POLITECNIA DE CARTAGENA, Colombia.
- Ley N^a 27972. (2003). *Ley organica de municipalidades*. Obtenido de <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/ogac//normas/politica/Ley27972LOM.pdf>
- Louffat. (2012). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires: Leaming.
- Martinez , M. (2012). *La Motivación, Gestión Empresarial*. Mejico: Ediciones Diaz de Santos.
- Mondy, R. W. (2005). *Administracion de Recursus Humanos*. Mexico: Pearson Pretince Hall. Obtenido de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias
- Nebot, J. (2006). *La Seleccion del Personal. Fundacion Cofemental*. Fundacion Cofemental.
- ORH UNIVERSIDAD DE COSTA RICA. (2016). *Glosario de terminos*. Obtenido de orh.ucr.ac.cr: <https://orh.ucr.ac.cr/glosario-de-terminos/>
- Palmero. (2017). Motivación: conducta y proceso. *Revista Electrónica de Motivacion y Emocion*. Obtenido de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>
- Porret, M. (2010). *Gestion de Personas*. Madrid: ESIC Editorial .
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención*. Medellín-



Reyes, P. A. (2003). *Administracion de Empresas: Teoria y Practica*. Mexico: Limusa.

STPS. (1997). *Glosario De Términos Laborales*. Obtenido de stps.gob.mx:
<http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/glosario/glosario.htm>

Universidad del Pacífico. (01 de 2021).
https://www.up.edu.pe/documents/LISTA_CAR_2020_ADM_2021.pdf. Obtenido de
https://www.up.edu.pe/documents/LISTA_CAR_2020_ADM_2021.pdf

Valencia, S. (2005). *El capital humano, otro activode su empresa*. Entramado.

Villapando, F. R. (2016). *Administracion de Recursos Humanos*. Estado de Mejico: Editorial
Digital UNID.

Zambrano Luna, L. E. (2020). Gestión de talento humano percibido por el personal de Hoteles
Garcilaso en la ciudad del Cusco – 2019. *Licenciado en administración*. Universidad
Andina Del Cusco, Cusco.



Anexo 1

Administración de los Recursos Humanos en el Colegio San Gabriel -Cusco 2019

Problema General	Objetivo General	Variable de estudio	Metodología
PG.-¿Cómo es la administración de los recursos humanos en el Colegio San Gabriel-Cusco 2019?	OG. - Describir la Administración de Recursos humanos en el Colegio San Gabriel, Cusco -2019.	Administración de los Recursos Humanos	Tipo de investigación: Básica
PE1.- •¿Cómo es el proceso de obtención de personal en el Colegio San Gabriel -Cusco 2019?	OE1.- Describir el proceso de obtención de personal en el Colegio San Gabriel, Cusco- 2019	Dimensiones: • Obtener personas	Enfoque de investigación: cuantitativo
PE2.- ¿Cómo se prepara al personal en el Colegio San Gabriel, Cusco- 2019?	OE2.-Describir la preparación que se brinda al personal en el Colegio San Gabriel, Cusco – 2019.	• Preparar personas • Estimular personas • Conservar personas	Diseño de la investigación: No experimental Alcance de la investigación: Descriptivo
PE3.- •Cómo se estimulan los esfuerzos del personal en el Colegio San Gabriel, Cusco 2019?	OE3.-Describir la forma en que se estimulan los esfuerzos del personal en el Colegio San Gabriel – Cusco – 2019.		Población:
PE4.- ¿Cómo se conserva al personal en el Colegio San Gabriel, Cusco - 2019?	OE4.-Describir la forma en la que se conserva al Personal en que el Colegio San Gabriel, Cusco – 2019,		Técnica e instrumento de investigación: Encuesta y cuestionario



Anexo 2

Matriz del instrumento para la recolección de datos

Título de la investigación: Administración de los Recursos Humanos en el Colegio San Gabriel -Cusco 2019

Variable	Dimensiones	Indicadores	eso	N.º de ítems	Reactivos	Criterios de calificación				
						TD	D	I	A	TA
Administración de los Recursos humanos	Obtener personas	<ul style="list-style-type: none"> • Localización • Identificación y atracción de candidatos capaces • Análisis de candidatos • Elección • Orientación 	9%	11	1. La institución pública sus convocatorias en lugares visibles. 2. La institución comunica su convocatoria mediante las redes sociales. 3. La convocatoria que realiza la Institución es amplia 4. Las convocatorias publican perfiles exigentes. 5. El proceso de selección es riguroso 6. El proceso de selección contiene etapas con carácter de eliminatorio 7. La selección de personal es correcta. 8. El Jurado encargado se muestra objetivo y justo. 9. La dificultad de las preguntas es alta. 10. El proceso se muestra organizado 11. Una vez seleccionado el nuevo personal es orientado para el cumplimiento de sus funciones					
	Preparar personas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de las necesidades de Capacitación 	1%	2	12. El personal nuevo es monitoreado 13. Se convoca a reuniones de coordinación. 14. El personal es evaluado por los directivos.					



	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del Programa de Capacitación • Ejecución del Programa de capacitación 			<p>15. Se solicita la opinión de los directivos respecto al nuevo personal.</p> <p>16. Se solicita la opinión de los padres de familia respecto al nuevo personal.</p> <p>17. Los directivos se reúnen con el personal para discutir los resultados de las evaluaciones.</p> <p>18. Se solicita la opinión del personal para programar las capacitaciones.</p> <p>19. Las capacitaciones las diseña un especialista.</p> <p>20. Las capacitaciones recibidas son satisfactorias.</p> <p>21. Se ofrecen buenas condiciones de infraestructura y equipos y materiales para las capacitaciones.</p> <p>22. Las capacitaciones se realizan en horarios apropiados.</p> <p>23. Los capacitadores son especialistas idóneos</p>					
Estimular personas	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos monetarios • Incentivos no monetarios 	4%		<p>24. Considera que los incentivos monetarios que recibe son suficientes.</p> <p>25. La Institución otorga incentivos monetarios extraordinarios</p> <p>26. La Institución acostumbra felicitar a su personal por acciones meritorias</p> <p>27. Se siente importante para la Institución.</p> <p>28. Siente que la Institución está interesada en que Ud. se sienta motivado.</p>					



	Conse rvar personas	<ul style="list-style-type: none">• Higiene y seguridad en el trabajo• Orientación y Desarrollo	6%	0	<p>29. Los ambientes en los que se desarrolla su trabajo son cómodos y propicios para la enseñanza.</p> <p>30. En general la limpieza es la adecuada.</p> <p>31. El local se muestra seguro, señalizado y tiene espacios de seguridad para docentes y estudiantes.</p> <p>32. Se instruye a los trabajadores acerca de seguridad.</p> <p>33. Se exige una buena presentación por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>34. Ud. siente que su trabajo es valorado.</p> <p>35. Existen asensos en la Institución.</p> <p>36. Los asensos son transparentes y justos.</p> <p>37. El personal se siente estimulado a desarrollarse.</p> <p>38. Le brindan facilidades en cuanto al horario</p>					
Total			8	100%						



Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy mala
1,81 – 2,60	Mala
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Buena
4,21 – 5,00	Muy buena



Resultados de los ítems del cuestionario

Preguntas para la dimensión Obtener personas

OBTENER PERSONAS		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Localización	La institución pública sus convocatorias en lugares visibles.	0	9	6.1	41	73.2
	La institución comunica su convocatoria mediante las redes sociales.	5.4	14	25	21	37.5
	La convocatoria que realiza la Institución es amplia	0	24	42.9	21	37.5
Identificación y atracción de candidatos capaces	Las convocatorias publican perfiles exigentes.	0	36	64.3	15	26.8
Análisis de candidatos	El proceso de selección es riguroso	16.1	7	12.5	27	48.2
	El proceso de selección contiene etapas con carácter de eliminatorio	10.7	19	33.9	23	41.1
	La selección de personal es correcta.	10.7	16	28.6	17	30.4
Elección	El Jurado encargado se muestra objetivo y justo.	5.4	5	8.9	34	60.7
	La dificultad de las preguntas es alta.	10.7	25	44.6	16	28.6
	El proceso se muestra organizado	5.4	7	12.5	27	48.2
Orientación	Una vez seleccionado el nuevo personal es orientado para el cumplimiento de sus funciones	3.6	8	14.3	24	42.9



Preguntas para la dimensión Preparar personas

N	PREPARAR PERSONAS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	12	0	0	0	0	7	12.5	28	50	21	37.5
	13	0	0	3	5.4	6	10.7	28	50	19	33.9
	14	6	10.7	2	3.6	30	53.6	12	21.4	6	10.7
	15	10	17.9	14	25	22	39.3	6	10.7	4	7.1
	16	0	0	16	28.6	7	12.5	28	50	5	8.9
Diseño del Programa de Capacitación	17	0	0	8	14.3	26	46.4	20	35.7	2	3.6
	18	0	0	2	3.6	21	37.5	14	25	19	33.9
	19	3	5.4	2	3.6	10	17.9	34	60.7	7	12.5
	20	0	0	0	0	3	5.4	38	67.9	15	26.8
Ejecución del Programa de capacitación	21	0	0	2	3.6	17	30.4	24	42.9	13	23.2
	22	0	0	3	5.4	11	19.6	31	55.4	11	19.6
	23	3	5.4	5	8.9	31	55.4	14	25	3	5.4



Preguntas para la dimensión Estimula personas

N	ESTIMULAR PERSONAS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Incentivos monetarios	24	0	0	8	14.3	32	57.1	16	28.6	0	0
	25	0	0	3	5.4	13	23.3	27	48.2	13	23.2
Incentivos no monetarios	26	0	0	2	3.6	5	8.9	29	51.8	20	35.7
	27	0	0	0	0	11	19.6	29	51.8	16	28.6
	28	0	0	2	3.6	17	30.4	16	28.6	21	37.5

Preguntas para la dimensión Conservar personas

N	CONSERVAR PERSONAS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Higiene y seguridad en el trabajo	29	0	0	6	10.7	2	3.6	19	33.9	29	51.8
	30	0	0	0	0	7	12.5	22	39.3	27	48.2
	31	0	0	5	8.9	19	33.9	16	28.6	16	28.6
	32	0	0	0	0	5	8.9	22	39.3	29	51.8
	33	0	0	6	10.7	11	19.6	16	28.6	27	48.2
Orientación y Desarrollo	34	0	0	0	0	9	16.1	27	48.2	29	51.8
	35	0	0	3	5.4	15	26.8	18	32.1	27	48.2
	36	0	0	0	0	16	28.6	31	55.4	9	16.1
	37	0	0	0	0	6	10.7	34	60.7	16	28.6
	38	0	0	0	0	3	5.4	10	17.9	37	66.3