

**UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS  
RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA LA ALBORADA DE  
LINCE, 2016**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN:**

**GESTION ESTRATEGICA EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR LOS BACHILLERES**

**CARLOS ROBERTO ALFONSO LA TORRE LÓPEZ**  
**DORELLY CELESTE GARCÍA DEL AGUILA**

**LIMA – PERÚ**

**2019**

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA LA ALBORADA DE LINCE,  
2016.**

## **ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR METODOLÓGICO:**

Dra. Nuri Nuneti

### **ASESOR TEMATICO:**

Mag. Carlos Chiri Huanca

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Dr. Victor Bendezú Hernández

Dr. Francisco Javier Arias

Dra. Edith Zapaico

## **DEDICATORIA**

A Dios, la familia y en especial a la Tía Gloria el amor y apoyo brindado en la realización de la presente tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes, quienes con su experiencia guiaron nuestra permanencia en la Universidad, permitiéndonos culminar exitosamente.

## ÍNDICE

<b>PORTADA</b> .....	i
<b>TÍTULO</b> .....	ii
<b>ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>ÍNDICE</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	x
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	vii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Problema general .....	5
1.1.3 Problema Especifico.....	5
1.2 Objetivos de la investigación.....	6
1.2.1 Objetivo general .....	6
1.2.2 Objetivo específico .....	6
1.3 Justificación e importancia de la investigación .....	6
1.3.1 Justificación.....	6
1.3.2 Importancia.....	7
1.4 Alcances y Limitaciones del estudio.....	8
1.4.1 Alcances.....	8
1.4.2 Limitaciones.....	9
1.5 Delimitación del estudio.....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	9

2.1	Antecedentes de la investigación .....	9
2.2	Marco legal .....	14
2.3	Bases teóricas.....	15
2.3.1	Gestión estratégica de los recursos humanos .....	15
2.3.1.1	Conceptualización .....	15
2.3.1.2	Capacidades y habilidades de la función gerencial .....	16
2.3.1.3	Factores de competitividad en la gestión estratégica.....	16
2.3.1.4	Clasificación de la gestión estratégica según sus diferentes técnicas.....	17
2.3.1.5	Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada.....	18
2.3.1.6	Dimensiones de la Gestión Estratégica de los recursos humanos .....	19
2.3.1.6.1	Selección de Personal de los recursos humanos.....	19
2.3.1.6.2	Gestión del Talento de los Recursos Humanos.....	18
2.3.1.6.3	Control de Calidad.....	20
2.3.1.7	Teoría de Sustento.....	21
2.3.1.8	Teoría de la Toma de Decisiones estratégicas.....	23
2.3.2	Desarrollo organizacional.....	25
2.3.2.1	Conceptualizaciones del desarrollo organizacional.....	25
2.3.2.2	Funciones del desarrollo organizacional .....	28
2.3.2.3	Dimensiones que explican el Desarrollo Organizacional.....	29
2.3.2.3.1	Eficacia del Desarrollo Organizacional.....	28
2.3.2.3.2	Eficiencia del Desarrollo Organizacional.....	28
2.3.2.3.3	Economía del Desarrollo Organizacional.....	29
2.3.2.3.4	Calidad del Desarrollo Organizacional.....	29
2.3.2.4	<i>Teoría de sustento. Gestión de Recursos Humanos</i> .....	30
2.3.2.5	<i>Teoría de sustento de sistemas</i> .....	32
2.4	Marco conceptual.....	33
2.5	Formulación de la hipótesis.....	35
2.5.1	Hipótesis general.....	35
2.5.2	Hipótesis específicas.....	35
2.6	Identificación de variables e indicadores.....	36
2.6.1	Definición conceptual de variables.....	36

2.6.2	Definición operacional.....	36
2.6.3	Operacionalización de variables.....	37
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		40
3.1	Diseño metodológico .....	40
3.1.1	Tipo de investigación .....	40
3.1.2	Nivel de investigación .....	40
3.1.3	Diseño.....	40
3.1.4	Método.....	40
3.2	Población y muestra.....	40
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	42
3.3.1	Técnicas.....	42
3.3.2	Instrumentos .....	42
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información.....	42
3.5	Aspectos éticos .....	43
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....		44
4.1	Análisis descriptivo .....	44
4.2	Análisis inferencial.....	60
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		65
5.1	Discusión .....	65
5.2	Conclusiones.....	66
5.3	Recomendaciones .....	67
FUENTES DE INFORMACIÓN.....		69
Referencias bibliográficas .....		69
Referencias electrónicas .....		73
ANEXOS.....		78
Anexo 1. Matriz de Consistencia.....		79
Anexo 2. Instrumento.....		81
Anexo 3. Confiabilidad de Instrumento – Estudio Piloto.....		84



Anexo 4. Base de Datos.....	85
Anexo 5. Propuesta Técnica y Resultados al 2017.....	87
Anexo 6. Matriz de trabajo para el 2017.....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente	37
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente	39
Tabla 3 Muestreo de la investigación	42
Tabla 4 Confiabilidad de los instrumentos	44
Tabla 5. Nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.	46
Tabla 6. Nivel de Selección de Personal de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.	47
Tabla 7. Nivel de gestión del talento de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.	49
Tabla 8. Nivel de Control de Calidad en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.	50
Tabla 9. Nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.	53
Tabla 10. Nivel de eficiencia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.	54
Tabla 11. Nivel de eficacia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince	56
Tabla 12. Nivel de Índice de Reclamos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince	57
Tabla 13. Coeficiente de correlación de Pearson entre la variable Gestión Estratégica con sus dimensiones y la variable Desarrollo Organizacional	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince. ....	40
Gráfico 2. Nivel de Gestión Estratégica de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince. ....	46
Gráfico 3. Nivel de Selección de Personal de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince. ....	48
Gráfico 4. Nivel de Gestión del Talento de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince. ....	49
Gráfico 5. Nivel de control de calidad de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince ....	51
Gráfico 6. Nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince. ....	53
Gráfico 7. Nivel de eficiencia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince. ....	55
Gráfico 8. Nivel de eficacia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince ....	56
Gráfico 9. Nivel de Índice de Reclamaciones en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince. ....	58

## RESUMEN

La tesis que lleva como título: Influencia de la Gestión Estratégica de los recursos humanos en el Desarrollo Organizacional de la institución educativa privada La Alborada de Lince, 2016 ha sido desarrollada con el objetivo de determinar si la Gestión Estratégica de los recursos humanos influye en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016. El tipo de estudio es cuantitativo. La población del estudio estuvo conformada por 45 docentes, tomando como muestreo el total de la población compuesto por 45 que está constituida por el personal docente y administrativo.

El tema tratado, tiene como primera variable a la gestión estratégica de los recursos humanos, que se presenta ante una medida evaluada mediante los instrumentos tipo cuestionarios formulando preguntas con relación a los objetivos. Asimismo, con respecto a la segunda variable Desarrollo Organizacional, se presentan indicadores relacionadas directamente a la variable, y se aplicó otra encuesta tomando en cuenta sus dimensiones. También se diseñó el contraste de la prueba de hipótesis, el cual acepta o rechaza la hipótesis planteada.

En los resultados se ha comprobado la existencia de una relación directa de las variables Gestión Estratégica de los recursos humanos y Desarrollo Organizacional; se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson = 0.917 lo que se interpreta al 99%, de manera adecuada. En el desarrollo organizacional se encuentra dimensiones de incidencia como la eficacia, eficiencia, economía y la calidad que son elementos de amplia incidencia en el contexto de una adecuada gestión estratégica. Sin embargo, en los resultados hallados el coeficiente de correlación es positivo, pero de nivel medio.

Por lo tanto, se recomienda aplicar las dimensiones que se muestran en la Gestión Estratégica de los recursos humanos y poder fortalecer el Desarrollo Organizacional.

**Palabras claves:** Gestión Estratégica, Eficacia, Eficiencia, Economía, Calidad, Desarrollo organizacional.

## ABSTRACT

The thesis titled Influence of the Strategic Management of Human Resources in the Organizational Development of the private educational institution La Alborada de Lince, 2016 has been developed with the objective of determining if the Strategic Management of human resources influences in Organizational Development of the Private Educational Institution La Alborada de Lince, 2016. The type of study is correlational. The study population consisted of 45 teachers, taking as sample the total population composed of 45 that is constituted by the teaching and administrative staff.

The main theme of the topic is the strategic management of human resources, which is presented before a measure evaluated through questionnaire-type instruments formulating questions in relation to the objectives. Likewise, with respect to the second variable Organizational Development, indicators related directly to the variable are presented, and another survey was applied taking into account its dimensions. The contrast of the hypothesis test was also designed, which accepts or rejects the proposed hypothesis.

The results have shown the existence of a direct relationship of the variables Strategic Management of Human Resources and Organizational Development; a Pearson correlation coefficient = 0.917 was obtained, which is interpreted at 99%, in an adequate manner. In the organizational development, there are dimensions of incidence such as efficacy, efficiency, economy and quality that are elements of wide incidence in the context of an adequate strategic management. However, in the results found, the correlation coefficient is positive, but of medium level.

Therefore, it is recommended to apply the dimensions shown in the Strategic Management of human resources and to strengthen Organizational Development.”

**Keywords:** Strategic Management, Efficacy, Efficiency, Economy, Quality, Organizational Development.

## INTRODUCCIÓN

Se deja a disposición del jurado el presente trabajo de investigación titulado: Influencia de la Gestión Estratégica de los recursos humanos en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016, con ello se cumple las normas del Reglamento vigente de Grados y Títulos de la Universidad San Juan Bautista, para lograr el Grado Académico de Maestro en Gestión Estratégica Empresarial.

La investigación se desarrolló con el objetivo de determinar la influencia de la Gestión Estratégica en el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada del distrito de Lince en Lima, para la realización del trabajo de campo se tomó una muestra de 45 docentes con aplicación de los métodos de análisis y construcción de los datos obtenidos. Se presenta esta investigación, deseando que sirva como soporte a investigaciones futuras y a su vez se realicen nuevas propuestas que contribuirán con el mejor desarrollo organizacional de las Instituciones educativas.

La tesis presenta siete capítulos: En el capítulo uno, se desarrolló la descripción de la realidad, objetivos de la investigación, justificación e importancia, alcances y limitaciones y delimitación del estudio; en el segundo capítulo, se trata sobre los antecedentes, marco legal, bases teóricas, marco conceptual, formulación de las hipótesis e identificación de variables e indicadores de estudio; en el tercer capítulo, se trata sobre la metodología, diseño metodológico, población y muestra, técnicas para el procesamiento de la información y aspectos éticos; en el cuarto capítulo, se trata sobre los resultados de la investigación; en el quinto capítulo, desarrollamos la discusión, conclusiones y recomendaciones; luego continua las fuentes de información y los anexos.

Finalmente, respetables señores del distinguido jurado, deseamos que la presente propuesta, sea valorada y que cumpla con las medidas y recomendaciones necesarias para su aprobación.

Los Autores

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La institución educativa La Alborada nace en el año 1991, con un salón para el primer grado de inicial con una directora que es la promotora de la institución, una docente y una auxiliar más cinco alumnos.

Actualmente año 2016, cuenta con 45 trabajadores entre personal docente y administrativo. El centro educativo tiene 180 alumnos en los distintos grados de la educación básica que son Inicial, Primaria y Secundaria.

El personal es en su gran mayoría, docentes que han ido ingresando a lo largo del tiempo y siguen trabajando en la institución en el grado y aula que iniciaron o en algunos casos rotando, dependiendo los cursos y curricular

Como Institución asociada a la UNESCO se tiene como política que el alumnado cultive los valores universales en los que se los prepara para que puedan ser críticos y solucionar problemas, enfrentando los retos que se les presente a través de su existencia.

La directora general y promotora, asume las tareas correspondientes a Secretaría General, tramitando la documentación, es responsable de la Matrícula, Certificados, Actas, abonos en cuentas del colegio a los bancos, tramites de reclamos en la UGEL 03, etc. y todo trámite documentario, con lo cual no hay un tema de delegación de actividades a otras personas o la contratación de una secretaria, no habiendo capacitaciones ni contrataciones de nuevo personal en la institución por muchos años

INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AREA PEDAGOGICA		AREA PEDAGOGICA	
La I.EI cuenta con Personal Docente distribuido por Tutorías tanto en Inicial, Primaria y Secundaria.	Docentes antiguos con una alta necesidad de capacitaciones y actualizaciones.	Política de innovación pedagógica dispuesta por el Ministerio de Educación.	Las academias y los Institutos, que existen en gran número en el distrito de Lince, captan alumnos que aún no terminan el nivel secundario y les ofrecen cursos en horarios simultáneos con algunas horas que deben estudiar en el colegio, lo que ocasiona que falten y no tengan un desarrollo secuencial.
Formación humanística fundamentada en el desarrollo de Valores y Virtudes.	Docentes acostumbrados al sistema de Evaluación Tradicional.	Relacionamiento con el INABEC a fin de poder canalizar los mejores alumnos a becas ya sea a nivel nacional e internacional	Las Universidades "inventan" formas de ingreso "Tercio Superior", "Primera Opción", etc., sin interesarse cómo el alumno de 5° termine la Secundaria. En el mes de noviembre les envían una felicitación por ser ya alumnos universitarios.
Inglés intensivo (5 horas diarias) a cargo de docentes especializados.	Alumnos con poca disposición para el estudio.		El sistema de Evaluación en Primaria es descriptivo y literal sin una buena capacitación para este tipo de evaluación.
dominio de la lengua materna.	Falta de sensibilización de los padres de familia que no cumplen con su responsabilidad de primeros educadores.		Los alumnos pueden irse a otro colegio en durante el año escolar a un colegio estatal o privado
Educación personalizada con tutorías (15 alumnos por aula como máximo).	Estudio solamente en tiempo de examen.		
Aulas adecuadas y Sala de Cómputo.	Impuntualidad del alumnado. Llegan tarde y cuando se sanciona, muchos padres no aceptan algunas disposiciones del Reglamento.		
Desarrollo curricular por capacidades.	Mayoría de alumnos proceden de hogares desarticulados.		
Colegio reconocido por la UNESCO			
AREA DE PERSONAL			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Se da cumplimiento a las normas establecidas por la superioridad.	El personal reside fuera del distrito de Lince.	Para el personal se hace seguro el local ya que cuenta con vigilancia Vigilancia de parte de la policía y el serenazgo municipal	Robos constantes en los alrededores del local
El personal tiene alta motivación al trabajo	El personal antiguo (mas de 15 años) no tiene capacitaciones en forma permanente		
El personal de la institución se encuentra capacitado en acciones a seguir en casos de sismo e incendio (Defensa Civil)	Solamente se puede contratar personal al inicio de año		
AREA ADMINISTRATIVA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Se cuenta con aportes voluntarios para poder cumplir con los sueldos	La función de secretaría también lo realiza la promotora de la institución	Alta Demanda de usuarios con lo cual se puede llegar a los 180 alumnos autorizados por la UGEL y el Municipio	El pago que dependen de la solvencia económica de los padres de familia.
Equipamiento y mobiliario de administración adecuados.	Falta de personal administrativo capacitado para la aplicación tecnológica en el proceso de matrícula.	Capacidad de poder mover el local o descentralizar secundaria a otro local en Lince	Incumplimiento en el pago de pensiones hace que se necesite dinero de otras fuentes.
El personal de Mantenimiento cuenta con todos los implementos de seguridad para el desarrollo de sus actividades.	La I.E.P. Alborada no cuenta con una página Web, por ende no puede tener desarrollo de aplicativos web		Establecimiento de la facturación electrónica
Se cuenta con infraestructura moderna y adecuada para la atención administrativa	Alto manejo de dinero en el local		Tener que desarrollar aplicativos web para la institución, como lo tienen otras instituciones

Cuadro presentado a la UGEL 03 de Lima a inicios del año 2016 bajo el formato de la UGEL 03 de Lima

La falta de iniciativas por parte de las instituciones educativas en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos con la finalidad de dar o apoyar los niveles de capacitación al docente, hace que el personal no esté actualizado con lo cual influye en la percepción de los padres de familia y alumnos en temas como: productividad ya sea por parte del alumno e institución, así como también en la calidad, afectando el aseguramiento del modelo operativo y la promesa al cliente

Esta realidad hace que exista una deserción de alumnos y padres de familia en el distrito de Lince donde está ubicada la institución Alborada por más de 25 años

La presente investigación reconoce el problema de como la deserción de clientes afecta directamente el desarrollo organizacional



### 1.1.1 Formulación del problema

La investigación reconoce la deserción de clientes, esto porque supone que una inadecuada gestión de RRHH impacta en el desarrollo organizacional, al no contar con docentes adecuados estaría afectando el buen funcionamiento de la empresa y sobre todo la atención al cliente

“Desde la década de 1970, la fisonomía de la educación alrededor del mundo ha enfrentado un conjunto transformaciones. Una transformación destacable en el ámbito educativo responde a dos procesos paralelos: la masificación de las instituciones educativas y la progresiva pluralidad de los alumnos. Ambos fenómenos son el resultado del aumento del número de las instituciones educativas y de la expansión en el acceso a la educación terciaria, en especial en los países desarrollados. (Zabalza, 2015)”

Los dos procesos señalados han quebrado el elitismo que, desde su origen, caracterizó a las instituciones educativas y representarían la transformación mundial más importante de la enseñanza y su gestión (Thorne, 2012). En respuesta a ello, surgieron los sistemas destinados a la evaluación y al aseguramiento de la calidad, como los rankings y la acreditación de las instituciones educativas, los cuales representan el segundo cambio en la fisonomía de la educación.

Otro elemento de transformación está constituido por la globalización y la internacionalización de la educación, fenómenos que se han plasmado en la transnacionalización de las instituciones educativas, el incremento de profesores que trabajan internacionalmente y el aumento de alumnos que estudian en el extranjero, así como en la homologación de títulos y la estandarización de programas entre diferentes países (Zabalza, 2015, p. 12).

En asociación a la globalización aparece la privatización de la enseñanza, la cual ha sido acompañada por la consolidación de una visión que considera a la educación como una actividad empresarial. En términos más puntuales, algunos autores aluden al afianzamiento del modelo corporativo de gestión educativa;

mientras que otros destacan/cuestionan el crecimiento de la actividad comercial en el campus (Zabalza, 2015, p. 11).

Ello preocupa por su amenaza a los estándares académicos, la potencial pérdida de la reputación de las instituciones educativas y el riesgo de que se debiliten la cooperación y la confianza dentro las comunidades académicas.

Como resultado de fenómenos transformacionales dados en el mundo, como es el caso de la globalización, privatización y la corporativización; la competencia entre las instituciones educativas se ha incrementado, evolución que son elementales para afianzar el cambio en las instituciones y poder disputarse estudiantes y sistemas de investigación. Este contexto también genera las condiciones para que, entre las instituciones dedicadas a la enseñanza de calidad, sean cada vez más comunes no solo las alianzas estratégicas sino también las fusiones y adquisiciones. En este sentido, las instituciones educativas necesitan redefinirse como un espacio de formación de personas de calidad y no sólo, ni principalmente, de transmisión de información y desarrollo de capacidades; en función a ello la Ley General de Educación N° 28044 considera que es finalidad de la institución educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes.

El Ministerio de Educación del Perú define al PDI, ahora PEI, como parte de un designio agrupado donde el director, la plana docente y los miembros de la comunidad educativa plantean permutas progresivas, significativas y necesarias en la institución educativa y se comprometen a realizarlos. (Ministerio de Educación 1997, p. 15). Como vemos, ya desde hace más de 15 años se vienen adoptando nuevas formas de gestionar y para ello es necesario que los directores y docentes adopten y apliquen herramientas modernas de gestión.

El problema que da inicio a esta propuesta de investigación surge luego de analizar los estándares de la matriz de IPEBA y priorizar los referidos a la investigación - acción docente y su gestión como líder en el aula (SINEACE - IPEBA, 2015) orientados al mejoramiento de la calidad de la educación. El estándar tres del modelo de SINEACES se refiere a la ejecución de un estilo de liderazgo que de forma colaborativa asegure un desarrollo organizacional favorable. Este

estándar se refiere a toda la comunidad educativa en esta investigación se orienta, hacia el actuar del maestro en los claustros, es decir, la diligencia del estándar y el indicador tres puntos dos en lo referente al rol y función del docente como gestor del liderazgo que contribuya a lograr la mejora en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Sin embargo, también consideramos que en la realidad el docente desconoce este rol y su actuación en el aula se convierte en una isla desconectada de los otros actores del proceso educativo: plana directiva, plana docente, alumnos, padres de familia y personal administrativo. Este actuar dificulta el proceso de cambio y transformación e incrementa el esfuerzo del propio docente, no permite asegurar el establecimiento y mantenimiento de una visión institucional común.

A continuación, se formulan los problemas de manera general y específica

#### **1.1.2 Problema general**

¿Cuál es la influencia de la Gestión estratégica de los recursos humanos en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016?

#### **1.1.3 Problemas específicos**

- P1. ¿Cómo influye la Selección de Personal de los recursos humanos para lograr una eficiencia en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016?
- P2. ¿Cómo influye la Gestión del Talento de los recursos humanos para lograr una eficacia en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016?
- P3. ¿Cómo influye el Control de Calidad lograr un índice de reclamaciones en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### 1.2.1 Objetivo general

Determinar si la Gestión Estratégica de los recursos humanos influye en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

### 1.2.2 Objetivo específico

- O1.** Determinar si la selección de personal de los recursos humanos influye en la eficiencia del desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.
- O2.** Determinar si la gestión del talento de los recursos humanos influye en la eficacia del desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016
- O3.** Determinar si el control de calidad influye en el índice de reclamaciones del Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

## **1.3 Justificación e importancia de la investigación**

### **1.3.1 Justificación**

Según Méndez (2012) la justificación en la investigación responde al porqué, para qué y a quienes beneficiará el trabajo en estudio y la utilidad de su realización, puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico.

Ante la aparente falta de coordinación y escaso apoyo de la dirección como del área de RRHH de la institución, sumado a la poca participación del docente para asumir los compromisos de metas y objetivos del colegio Alborada, la presente investigación se justifica para determinar si la gestión estratégica de los recursos humanos influye o tiene relación con el desarrollo organizacional para asegurar el modelo operativo y la promesa al cliente.

### **Justificación teórica**

La gestión estratégica provee un marco de referencia más amplio e integral para el desarrollo organizacional, produciendo beneficios relacionados a la provisión de los recursos humanos, mantenimiento de los recursos humanos, desarrollo de los

recursos humanos y al control de los recursos humanos con más eficacia, eficiente, economía y la calidad lo cual hará un mejor desarrollo organizacional para todos los miembros.

### **Justificación práctica**

Frente a lo referido en la problemática, este trabajo de investigación será provechosa para el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince debido a que será de estímulo para lograr una mejor gestión estratégica para el desempeño de las actividades correspondiente al éxito organizacional de la institución educativa, así mismo, constituirá para el investigador una herramienta de aplicación de instrucciones adquiridas en la evolución de la carrera, así como también podrá servir de referencia en futuras investigaciones.

### **Justificación metodológica**

Este estudio tendrá por finalidad fortalecer el interés por la aplicación de un modelo gerencial en las Instituciones Educativas que contribuya en explicar las ventajas organizacionales tomando en cuenta los problemas cuando el desarrollo organizacional no está bien, el cual se tomará como herramienta para mejorar la gestión y estar expectantes a los cambios que se dan y responder con rapidez a las nuevas necesidades de los usuarios.

#### **1.3.2 Importancia**

La presente investigación busca aportar un modelo de gestión el cual asegure la continuidad de los clientes, así como la continuidad del negocio y a la vez sea de ayuda a futuras investigaciones en el sector educativo desde una perspectiva más estratégica de empresa basado en el desarrollo de las personas para asegurar la promesa al cliente y usuario

Esta investigación es importante porque determinó la influencia de la selección de personal de los recursos humanos mediante el suministro de personas a la organización, asimismo con la contribución de la gestión del talento mediante un sistema de estímulos que la organización le da a sus miembros, también con el

desarrollo de los recursos humanos mediante esfuerzos continuos expresado en el plan de recursos humanos y finalmente mediante el control de calidad se da por el reconocimiento de la colaboración del recurso humano ya que el producto final que es el alumno ha sido trabajado por todo el personal de la institución.”

El estudio del desarrollo organizacional analizó la capacidad individual de los equipos de trabajo, la participación en las comisiones de trabajo, la producción de conocimientos y el interés racional sobre las estrategias normativas de los recursos organizacionales como son los directivos, administrativos y personal docente para mejorar la eficiencia y expandir la productividad en la Institución Educativa La Alborada de Lince, constituyéndose en una propuesta para resolver problemas dentro de la organización educativa o como una forma de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. La implementación del desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero. Pero cuando comprende su importancia, puede justificar los costos.

## **1.4 Alcances y Limitaciones del estudio**

### **1.4.1 Alcances**

**Alcances teóricos**, se analizaron las principales teorías tanto del desarrollo organizacional y de la gestión estratégica, se recurrió a fuentes de sustento de la administración desde el punto de vista clásico.

La administración desde el punto de vista clásico se basaba en tener el control operativo de las actividades de la empresa a partir del planeamiento financiero; más adelante, la administración evoluciona y el planeamiento se vuelve más complejo incluyéndose más actividades y un presupuesto más diversificado para la asignación de recursos. (Flores M., 2017)

El mundo de los negocios se mueve a un ritmo mucho más rápido. Por lo tanto, la teoría y la práctica actuales del Desarrollo Organizacional se han ajustado de acuerdo con las estructuras organizativas y los modelos comerciales modernos de la empresa, así como con la rapidez del cambio y la globalización de la economía.

### **Alcances metodológicos.**

Se contó y recurrió a textos de metodología de la investigación, la fuente principal es Hernández y Sampieri (2014) y se pudo realizar el diseño metodológico.

### **1.4.2 Limitaciones**

Esta investigación solo indaga los datos recolectados de la I.E La Alborada en el distrito de Lince en Manuel Candamo N° 257

Limitaciones epistemológicas y operativas. También se tuvieron limitaciones para realizar el acopio de la información, debido a los horarios de labores que tuvieron los colaboradores de la muestra. Sin embargo, estas limitaciones no han impedido conseguir los objetivos de la investigación.

### **1.5 Delimitación del estudio**

El estudio se delimita en dos aspectos importantes:

- a) La Gestión Estratégica de los recursos humanos.
- b) El Desarrollo Organizacional
- c) Preferentemente las instituciones educativas de mediana empresa y con tamaño de mercado menores a 200 alumnos.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### - Nacionales

León, A. (2015) Relación entre la cultura organizacional y la Gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 5170 – Perú – Italia – Distrito de Puente Piedra – 2012.

En la presente tesis se van a correlacionar las variables Cultura organizacional y Gestión pedagógica en la Institución Educativa N° 5170, Perú – Italia. Las dimensiones de la variable Cultura organizacional son: valores e ideales, autorrealización y organización. De la variable Gestión pedagógica son: planificación, ejecución, dirección y evaluación pedagógica. El problema general es ¿Qué relación existe entre la Cultura organizacional y la Gestión pedagógica de la Institución Educativa Primaria N° 5170 - Perú - Italia - Distrito de Puente Piedra - 2012? El objetivo general es Determinar si la Cultura organizacional se relaciona con la Gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 5170 - Perú - Italia - Distrito de Puente Piedra - 2012. E, hipótesis general: Existe relación entre la Cultura organizacional y la Gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 5170 - Perú - Italia - Distrito de Puente Piedra - 2012. Tipo de investigación: cuantitativo, descriptivo, correlacional y causal. Método de investigación: deductivo, porque parte de realidades educativas generales y se aplica en una realidad específica: Cultura organizacional - Gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 5170, Perú - Italia. Diseño de investigación: descriptivo, correlacional y causal. De una población de 22 docentes, la misma que se determinó como muestra a los 22 miembros de la Institución Educativa a quienes se aplicará a encuesta censal. Para recolectar la información estadística se utilizó dos instrumentos validados: Cuestionario para docentes sobre la cultura organizacional y cuestionario de gestión pedagógica aplicado docentes. Se llegaron a las siguientes conclusiones: se rechaza la hipótesis nula de la hipótesis general y de las hipótesis específicas, por lo que se acepta la inferencia de la cultura organizacional con la gestión pedagógica.

El aporte que valoramos de esta bibliografía es el enfoque que tiene hacia la cultura de la organización y su efecto en la gestión pedagógica demostrando que



estas dos variables se relacionan una con otra, estudiando ideales con temas relacionados a planificación, ejecución, dirección y evaluación pedagógica.

Orellana, L. (2009) en su investigación titulada Desarrollo organizacional y desempeño laboral en la facultad de Ciencias de la Comunicación, realizó estudio correlacional con el propósito de identificar el clima organizacional y el desempeño, determinando la presencia de la relación entre ambas variables, en los docentes de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la universidad Nacional del Centro del Perú. Se utilizó una muestra de 18 profesores a quienes se les aplicó la Escala del Clima Organizacional de R. Likert y con 250 alumnos encuestados quienes valoraron el desempeño laboral de la plana docente de una asignatura con Escala del Desempeño Docente de J. Aliaga, et al. “El clima social ( $X=218,06$ ) y el desempeño docente ( $X=143,01$ ) se encuentran por encima del promedio ideal, no se encontraron relaciones significativas entre las variables de estudio ( $r=0,13$ ,  $p=0,60$ ). Se concluye que el clima social es adecuado, el desempeño laboral es regular y que no existe relación entre el clima y el desempeño”. Es importante desarrollar análisis en muestras mayores y complementar con capacitaciones el desempeño docente.

Nosotros estamos de acuerdo con este autor quien dice que en toda institución el desempeño laboral con el clima social va asociados lo cual nos interesó pues en la institución que estamos estudiando casi todas las personas que trabajan ahí tienen el mismo estrato social.

Mio, L., Tafur, L. (2013) Propuesta de un modelo de plan estratégico para el desarrollo organizacional y humano, de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación tiene por finalidad la creación de un plan estratégico que permita el desarrollo organizacional y humano de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, proporcionando las guías necesarias de actuación para la consecución de los objetivos trazados por el plan.

La metodología es de tipo diagnóstico – propositivo que significa comprender el estudio realizado como una totalidad a partir del análisis de la problemática y debilidades presentados en los distintos departamentos de la organización.

Llegó a la conclusión que la actividad agroindustrial es uno de los pilares que sostiene la economía de nuestro país, en tal sentido los logros de la gestión de las empresas agroindustriales se reflejan en el beneficio de todos.

Quispe (2013) desarrolló la tesis llamada El Desarrollo organizacional y desempeño laboral en la institución educativa 31507 Domingo Faustino Sarmiento de la provincia de Huancayo-2011, la cual estuvo orientada a 36 directivos y docentes a quienes se les dio la encuesta estructurada, también se utilizó como instrumentos fichas de resumen, bibliográficas teniendo como conclusiones que existe un buen clima institucional, hay buenas actitudes del docente y buen desempeño laboral.

García, M. (2009) El Diseño organizacional del Centro Educativo en sus formas de planificación y organización.

La investigación tuvo como objetivo principal determinar las características que tienen los procesos de planificación y organización en el diseño organizacional del Centro Educativo.

Arribó a la conclusión que la forma de planificar que tiene el Centro Educativo, usando el planeamiento estratégico, es el resultado de varios años de aplicación a través de los cuales se han producido mejoras, modificaciones, adaptaciones a la realidad de la institución. Con ello se confirman afirmaciones de investigadores como Thompson (1995) acerca que un plan de acción estratégico es dinámico, y que continuamente sufre revisiones, refinamiento y mejoras. La revisión anual del plan y sus modificaciones son la expresión que se trata de encontrar la mejor forma de obtener el máximo rendimiento del proceso de planificación.”

- ***Antecedentes internacionales***

A continuación, se presentan estudios a nivel latinoamericano sobre las variables de estudio:

Taborda, A. (2017) La planeación estratégica y la Gestión por resultados, herramientas que promueven en el desarrollo organizacional.

Tuvo como objetivo entender como la planeación Estratégica y la gestión para resultados impacta en el desarrollo de las organizaciones.

Se arribó a la conclusión que a través del desarrollo del presente ensayo se resalta la importancia de las herramientas administrativas en el ejercicio de cada una de las actividades realizadas por los integrantes de la organización, así como la contribución de estas en el mejoramiento del desempeño de la empresa, permitiéndoles ser más competitiva y eficientes en la utilización de los recursos disponibles.

Para esta tesis valoramos el aporte del autor pues nos muestra como resaltar el enfoque de la administración para el mejor desarrollo de la empresa a fin de tener herramientas para competir en un mercado así como la gestión de recursos.

Garbanzo, G. (2016) Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación.

Con el propósito de gestionar los distintos procesos por los que atraviesan las organizaciones educativas en aras de alcanzar su desarrollo organizativo, y responder así a las demandas emergentes del entorno, el presente artículo tiene como objetivo realizar una revisión conceptual de los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional. Se toman en cuenta la gestión de los procesos de cambio que deben ejecutarse y el papel de la administración de la educación desde la gestión que, mediante un liderazgo transformador, debe actuar desarrollando organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión organizacional. Sobresale, entre sus consideraciones finales, que la gestión de la educación posee un rol fundamental en la conducción eficiente de las organizaciones educativas, desarrollándolas como organizaciones inteligentes, de manera que alcancen altos estándares de calidad en el servicio que ofrecen, traducido en una mejor formación según la población meta a la cual se dirige. (Garbanzo, 2016)

Vilariño, C. (2013) *Contribución a la gestión estratégica organizacional*.

El informe presentado en 1987-1988 sobre nuestro futuro común en las Naciones Unidas con el fin de analizar el desarrollo económico da paso a la concepción de desarrollo sostenible y su significado en el campo empresarial. Hoy constituye un problema la contradicción entre la necesidad práctica para mejorar el desempeño

ambiental de las organizaciones y la efectividad de las tecnologías que permitan dinamizar el proceso de la estrategia empresarial. Esta investigación tiene como objetivo definir los pilares estratégicos, los factores dinamizadores y las variables tributarias para transitar hacia una gestión ambiental organizacional efectiva desde bases teóricas. Como principal resultado se logró una estrategia organizacional con enfoque ambiental y la sostenibilidad de sus procesos a través del capital humano dinamizado. También, el conocimiento del nivel de integración ante la influencia de los elementos motores como lo muestra un desempeño organizacional con responsabilidad social.

Torres, P., Villafan, J. & Alvarez, M. (2012) Planeación estratégica y desarrollo organizacional en Instituciones Educativas: el estudio de un caso universitario en México.

La principal función de la planeación estratégica en instituciones de educación superior se ha convertido en un aspecto crítico para su evaluación, acreditación y financiamiento. Sin embargo, existen poco reporte sobre cómo se llevan a cabo estos procesos estratégicos de cambios en las universidades, particularmente para la organización académica departamental. Este trabajo presenta el marco metodológico basado en los enfoques de estudios de caso y FODA, de un proceso de planeación, realizado en 2012, que anticipa el cambio institucional y desarrolla estrategias para un departamento universitario en México. El marco metodológico hace explícito los principales mecanismos organizacionales utilizados en este estudio de caso para el desarrollo de las actividades de investigación. Se concluye que el proceso de planeación ayuda a definir los valores, las funciones, prioridades y planes de acción de este departamento universitario y provee de la estructura mediante la cual los cambios organizacionales pueden ser implementados efectivamente para afrontar los retos académicos de la dinámica institucional ante los retos de las universidades públicas, particularmente de México.

## **2.2 Marco legal**

### ***Ley General del Trabajo.***

La presente Ley regula las prestaciones personales, subordinadas y remuneradas de servicios, nacidas de un contrato verbal o escrito, cualquiera fuera la

denominación o modalidad de este, y las relaciones colectivas de trabajo.

***Ley N° 24029.***

La Ley del profesorado, es la norma el régimen del profesorado como carrera pública y como ejercicio particular, de acuerdo con el Artículo 41 de la Constitución Política del Perú. En el primer caso incluye a los respectivos profesores cesantes y jubilados.

**Artículo 3.-** Son aplicables a los profesores las disposiciones que se dicten, respectivamente, en favor de los trabajadores del sector público y del privado, en cuanto sean compatibles con la presente Ley.

El Ministerio de Educación promueve la profesionalización de quienes ejercen sin título pedagógico la función de profesores o en la docencia pública o privada. Con tal objeto organiza y ejecuta planes y programas de profesionalización en los Institutos Superiores Pedagógicos de gestión estatal, así como, previo convenio, en las Universidades y en los Institutos Superiores Pedagógicos de gestión no estatal.

## **2.3 Bases teóricas**

### **2.3.1 Gestión estratégica de los recursos humanos**

#### **2.3.1.1 Conceptualización**

La gestión estratégica es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. (León y Col, 2015)

León y Col (2012) indican que la entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TICs) han hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo.

### **2.3.1.2 Capacidades y habilidades de la función gerencial**

Para León y Col (2012) la función gerencial implica tener la capacidad de conducir al personal, es tener un don especial para ser seguido por sus empleados.

Además de liderar a su equipo, puede encontrarse resolviendo un conflicto, negociando nuevos contratos, representando a su departamento en una reunión del consejo o aprobando una solicitud para un nuevo sistema informático.

En pocas palabras, cambia constantemente de roles a medida que cambian las tareas, las situaciones y las expectativas. Henry Mintzberg lo reconoció y argumentó que hay diez roles o comportamientos primarios que se pueden usar para categorizar las diferentes funciones de un gerente.

Los diez roles son:

1. Testaferro.
2. Líder.
3. Enlace.
4. Monitor.
5. Diseminador
6. Portavoz.
7. Empresario.
8. Manejador de disturbios.
9. Asignador de recursos.
10. Negociador.

### **2.3.1.3 Factores de competitividad en la gestión estratégica**

Elementos críticos de la competitividad:

#### **Nivel Micro:**

Los elementos micro, son la capacidad de gestión, las estrategias de la empresa, la gestión de la innovación, las prácticas de producción, la capacidad de integración en redes tecnológicas, intervención de la logística empresarial y la interacción entre proveedores, compradores y empresa.

### **Nivel Macro:**

Los elementos macros son la política de infraestructura, la política de educación, tecnológica, de infraestructura industrial, ambiental, regional y de comercio exterior.

#### **2.3.1.4 Clasificación de la gestión estratégica según sus diferentes técnicas**

Tener capacidades efectivas de organización es una necesidad para cualquier gerente en un entorno comercial competitivo. La gestión organizacional es un conjunto de técnicas que se aplican a la administración y dependiendo del tamaño de la empresa, será la dificultad de la gestión. El objetivo es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. (León & Col, 2012)

A continuación, las técnicas de gestión empresarial:

**Análisis Estratégico:** No existe una técnica de administración única que funcione en todas las situaciones, por lo que es importante familiarizarse con más de una. (Root G., 2013)

**Gestión Organizacional o de proyectos:** Los gerentes deben ser expertos en la organización de proyectos para realizar el trabajo. Las técnicas de organización que utilizan determinarán qué tan productivos son y tendrán un impacto en el costo de la entrega de bienes y servicios a los usuarios finales.

**Gestión Estratégica de Recursos Humanos:** Los gerentes usan varias técnicas diferentes para motivar y administrar el desempeño de los empleados, de acuerdo con un recurso de Free Management Library titulado: Guía básica gratuita para el liderazgo y la supervisión. Un gerente necesita utilizar su fuerza de trabajo adecuadamente asignando personal calificado a varios departamentos y proyectos, creando cronogramas que reúnen recursos de personal cuando se necesitan y motivando a los empleados a mejorar la producción y ayudar a su departamento a alcanzar los objetivos de la compañía.

**Gestión del crecimiento:** Crear crecimiento dentro de la compañía es un rol crítico del equipo de gestión. El crecimiento se puede caracterizar por un

aumento en los ingresos, la población de empleados, el número de ubicaciones o una ubicación principal más grande, o una combinación de los tres.

Gestión de la fuerza de trabajo: Crear una fuerza de trabajo efectiva significa administrar el desarrollo de los empleados incluso antes de que los contrates.

Gestión de la productividad: Como gerente, desea que sus empleados sean productivos y eficientes, utilizando su tiempo de manera efectiva. Por supuesto, también debe ser lo más productivo posible, lo que puede ser difícil con las diversas responsabilidades que tiene que competir por su atención. Estas técnicas de gestión ayudarán a mejorar su productividad para que su negocio pueda funcionar sin problemas.

#### **2.3.1.5 Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada**

León y Col (2012) afirman que para obtener el éxito de la organización y mantenerlo hay muchas formas, sin embargo, existen pautas específicas que los empresarios, de servicio o directores deben tomar en cuenta para administrar apropiadamente su negocio, especialmente los pequeños empresarios es querer y cuidar a sus clientes, encuentre a los clientes que usted desee, descubra qué requieren sus clientes, oriente a su cliente a obtener lo que desea, entregue un valor agregado. El éxito de una gestión dependerá de algunos factores, como la localización, competencia, etc. No obstante, el gerente puede hacer su propio modelo adecuando a sus habilidades empresariales y recursos disponibles.

Asimismo, cuando se esté creando un modelo propio de gestión se efectuará lo siguiente: planear a corto, mediano y largo plazo, usar herramientas cuantitativas para tomar decisiones, reducir y controlar los costos, valor agregado, prever un cambio, Conservar una visión amplia del negocio.



### **2.3.1.6 Dimensiones de la Gestión Estratégica de los recursos humanos**

#### **2.3.1.6.1 Selección de Personal de los recursos humanos**

La selección de personal es un procedimiento donde se realiza un conjunto de actividades que tiene relación con el arte de captar, definir, escoger los recursos humanos adecuado para cubrir lo que solicita una organización.

Los subsistemas de selección de personal son:

- Planeación de recursos humanos
- Reclutamiento
- Selección de personal

El reclutamiento 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 (Mathis y Jackson, 2003)

#### **2.3.1.6.2 Gestión del Talento de los recursos humanos**

Compensación (administración de salarios) y Planes de beneficios sociales, forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya este aspecto es lo que se conoce sociológicamente el empoderamiento de las organizaciones por lo que en muchas instituciones se acostumbra a mencionar que todos los empleados pertenecen a una gran familia.

##### **Sistema de recompensas**

El sistema de recompensas incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios.

La mayoría de las empresas adopta este tipo de recompensas

- a) Aquellas que pueden estar directamente vinculadas al criterio de los objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. Aunque se limita a pocos individuos –directores y gerentes-, este criterio encierra, en potencia, un valor motivacional auténtico.
- b) Aquellas que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos.

Pueden incluirse otros dos tipos de recompensas:

- c) Aquellas que alcanzan una pequeña proporción de individuos de desempeño excepcional, situados en determinada franja salarial. En este caso, las recompensas exigen diferenciación en el desempeño e implican mejoramiento salarial con auténtico valor motivacional.
- d) Las que contemplan resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas se comparten dentro del grupo, en términos de porcentaje proporcional a la base salarial de cada uno.

Un individuo puede ser recompensado no sólo en función de su contribución personal en la consecución

De las metas de la organización para la cual trabaja, sino también en función de su contribución a las otras dos actividades esenciales en la organización: el mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente que lo rodea.

#### **2.3.1.6.4 Control de Calidad**

Tras el reconocimiento de la participación del recurso humano entre las posibilidades organizacionales conducentes a la obtención de los objetivos estratégicos (Gerhart & Becker, 1996), cada vez se hace de mayor importancia identificar los factores que subyacen a la gestión empresarial y que al mismo tiempo pueden llegar a ser elementos de influencia en un sistema organizacional con un enfoque en la generación de valor (Oscar García, 2003). Haciendo frente a las condiciones actuales de competitividad en los mercados locales e internacionales; la

identificación, la gestión y el control de los factores de influencia en la creación de valor, se posicionan como directriz en la dirección empresarial (Business Management Daily, 2010). De igual manera, se reconoce ampliamente la importancia de articular los esfuerzos en cada uno de los procesos, tanto misionales como en los de apoyo, de tal forma que se procure involucrar y comprometer con el objetivo gobernante, todas las unidades organizacionales.

A partir de la década del noventa, la investigación en torno a la dirección de los recursos humanos comienza a presentar resultados significativos; evidenciando en las conclusiones de estudios empíricos la posible vinculación estratégica del recurso humano con la empresa, fundamentando sus principales aportes, en primer lugar en la importancia de su gestión, y en segunda instancia en la integración per sé desde la perspectiva de recurso imprescindible (Moreno & Godoy, 2008).

Aspectos que posibilitan la inclusión de diversos enfoques teóricos en la concepción estratégica del recurso humano, y que terminan por propender por un enfoque de convergencia (Escrig, Roca, & Bou, 2002), en donde las iniciativas en la creación de valor optan por favorecer en igualdad de condiciones el aporte de la dirección, así como el que se desprende de la perspectiva de recurso estratégico.

Son amplios los estudios que identifican el impacto en la productividad empresarial por variables organizacionales relacionadas con el recurso humano. Algunas defienden la importancia que el ambiente laboral representa en el desarrollo de las actividades de producción (Chiang & Nez, 2009), mientras que otras giran en torno a la noción de compromiso organizacional e identificación del personal con los ideales empresariales (Chang, Sheu, Klein, & Jiang, 2010). De igual manera, el pensamiento sobre las alternativas estratégicas, se ven distribuidas en los enfoques clásicos de la estrategia. Donde una posibilidad radica en un enfoque de eficiencia en costes a partir de la dirección (GameroBurón, 2010; Mozo & Perez, 1999), mientras que la mayor parte de los estudios científicos

propenden por una iniciativa diferenciadora en la intervención del recurso humano, a través de la postura empresarial como fuente de ventaja competitiva (Aradhana & Anuradha, 2005), hasta concebir la concepción teórica del personal como forma de capital humano (Becker, 1993).

### **2.3.1.7 Teoría de Sustento. Administración Estratégica**

“La estrategia es una función administrativa. Se forma por una serie de medidas competitivas y enfoques de negocios que usan los administradores en el manejo de una empresa (Thompson & Strickland, 2001). Para ello, primero se requiere trazar un plan para evaluar todos los posibles caminos y todas las posibles acciones que pudieran tomarse para manejar la empresa y luego decidir por una forma particular de hacer negocios. La elección de la estrategia se ve influida por los mercados, por la competencia y por las formas de operar. (Flores M., 2017)

Sintetizando los aportes de Porter, la administración estratégica consiste en definir la dirección de la administración de los recursos del negocio e identificar las condiciones que brindarán las mejores ventajas para triunfar en el mercado. Para ello debe desarrollar una visión de futuro que sea ambiciosa y de largo plazo y a su vez desarrollar el compromiso para alcanzarla, eligiendo mercados particulares como el foco de las energías de la compañía. Junto con la visión se necesita identificar las fuentes de ventaja, es decir, el entendimiento del mercado, lo que permite saber cómo competir mejor mediante el apalancamiento de las fuerzas de la compañía para conseguir el máximo efecto en los clientes y hacerlo mejor que la competencia. (Flores M., 2017)

La administración estratégica analiza los mercados objetivos definidos por la empresa y realiza una evaluación competitiva de las opciones que tiene para lograr sus objetivos. Para el autor la administración estratégica consiste en [...] formular la estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático (Saavedra, 2005, p.65).

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. (Wheelen & Hunger , 2007, p.3)

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. (David, 1997, p.8)

La planeación estratégica implica tomar decisiones respecto a qué se hará, quién y cómo lo hará, por lo normal con un horizonte de tiempo de uno a dos años, o menos. (Flores M., 2017)

Asimismo, y como parte de la estrategia existe lo que se denomina una planeación contingente mediante la cual la empresa se prepara para enfrentar cambios inesperados para los que se tiene que dar una respuesta inmediata. Entre estos cambios pueden considerarse desde un terremoto hasta un crecimiento imprevisto de la demanda de los productos que ofrece la empresa, es decir, prepararse tanto para acontecimientos negativos como positivos. La visión de los administradores y su capacidad de imaginar escenarios se construyen en gran medida a partir de las necesidades y demandas del entorno. La estrategia se modela con la finalidad de atender a los retos que estas implican. Si no se definiera una estrategia, la empresa iría a la deriva, sin dirección, regresando siempre al mismo lugar en vez de avanzar.

### **2.3.1.8 Teoría de la Toma de decisiones estratégicas**

La administración estratégica es posible a partir de la toma de decisiones estratégicas. Este tipo de decisiones son las que permiten hacer distintiva a la empresa, pues debido a la complejidad del entorno y los ambientes turbulentos, las decisiones se hacen más difíciles y necesitan ser las más acertadas.

Todos los integrantes de la empresa pueden en cierta medida tomar decisiones estratégicas, es decir, tomar acciones desde una perspectiva de largo plazo. Estas decisiones además tienen que ser singulares o poco comunes, es decir, que no hayan sido copiadas de otro lado. Para que sean estratégicas

también necesitan comprometer los recursos financieros y humanos de la empresa porque implican la participación de todos los miembros de la organización. Asimismo, las decisiones marcan una pauta de acción para decisiones menores y actividades que se realizarán en el futuro.

Mintzberg (c.p. Wheelen & Hunger, 2007) plantea cuatro enfoques para la toma de decisiones estratégicas: empresarial, adaptativo, de planificación y el de incrementalismo lógico. El modo de decisión empresarial se concentra en las oportunidades y no en los problemas. Las decisiones están en la alta gerencia siguiendo la visión de los fundadores. Las decisiones están orientadas al crecimiento rápido de la empresa. Quienes toman las decisiones son líderes de mucha influencia.

En el modo adaptativo, los encargados se las ingenian para ofrecer soluciones a los problemas que se presentan en el quehacer de la empresa y no se enfocan en buscar nuevas oportunidades. Es un estilo de decisión gradual, orientada a analizar objetivos prioritarios que permitan el crecimiento de la empresa paso a paso. Son formas de decidir que, si funcionan, no se cambian.

En el modo de planificación las decisiones se toman después de recoger información sistemática para descubrir la situación de la empresa y escoger la estrategia más viable y apropiada a su realidad. Aquí se incluye no solo la búsqueda de oportunidades, sino también la solución de problemas que existen en la organización.

El incrementalismo lógico tiene un poco de los tres enfoques anteriores de toma de decisiones. Los altos directivos desarrollan estrategias que implican también procesos graduales en vez de estrategias totales. Se analiza, se experimenta y se establecen consensos para desarrollar los recursos que se necesitan para llevar adelante la estrategia. El modo de planificación resulta por lo general el más apropiado e implican pasos clave como evaluar el rendimiento actual de la empresa, las funciones directivas, el ambiente externo, el ambiente interno, seleccionar una estrategia diferente a la que se está llevando a cabo para probarla, implementarla y evaluar su ejecución mediante el control y la retroalimentación.

Todos los distintos modelos de toma de decisión en la literatura empresarial tienen utilidad según el tipo de organización y su cultura. Las nuevas

tecnologías y las comunicaciones impactan sobre la calidad de las decisiones y sobre el enfoque que se les quiere dar.

Los ejecutivos eficaces no toman un gran número de decisiones, sino que se concentran en lo importante, no toman decisiones rápidas y más bien buscan crear un impacto para lo cual necesitan de un proceso sistemático y definido. (Yacuzzi, 2007)

## **2.3.2 Desarrollo organizacional**

### **2.3.2.1 Conceptualizaciones del desarrollo organizacional**

Robbins (2012) señaló que el Desarrollo Organizacional es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento.

Las instituciones educativas y las empresas necesitan ajustarse a ciertas condiciones y a su vez aprovechar las oportunidades externas, pues, la situación externa de una empresa cuenta con elementos poco nítidos. Por lo que las empresas enfrentan en la actualidad un ambiente dinámico que exige que estas se adapten. (Perozo de Jiménez, 2003)

Existe un sistema total de la organización que traspasan los límites internos e incluyen obligatoriamente otros sistemas de la sociedad ya sea en insumos o resultados. Lo que está ocurriendo en los medios externos tales como los económicos, financieros, industriales, educación, psicosocial, militar y político que influyen en la empresa.

Los hechos de coyuntura social, sobre economía y finanzas, la actividad de los competidores, la disponibilidad de recursos humanos, etc. Todo se ve afectado con el equilibrio interno de la organización.

Según estas definiciones, Robbins (2012) resume seis fuerzas que operan como estímulos para el cambio:

#### **- *La Naturaleza Cambiante de la Fuerza de Trabajo.***

Se puede indicar que prácticamente todas las empresas, organizaciones e instituciones de educación, no son ajenas a ello, ya que deben ajustarse de alguna forma a un contexto multicultural. Las políticas sobre gestión también deben de cambiar con el afán de conservar la fuerza de trabajo, ya que hay que considerar

los elementos variables como variedad cultural, crecimiento de profesionales, nuevos trabajadores con habilidades incorrectas, entre otros. (Robbins, 2012, pág. 142)

- ***La Tecnología***

Gracias a la tecnología los puestos de trabajo y en sí, las organizaciones están teniendo una revolución. La avanzada en tecnología hace que las organizaciones tengan mayor capacidad de respuesta. Esto es notorio, en la necesidad preponderante de adecuarse a las nuevas tecnologías para que sus servicios sean más efectivos. Estos cambios evidencian la automatización, la calidad total, la reingeniería, y otros modelos administrativos.

- ***Factores Económicos***

Estamos en una época de suspensión, la elevación de los costos del petróleo hasta en cuatro veces, las quiebras en el mercado de valores, las fluctuaciones en las tasas de interés, los controles en el tipo de cambio y hasta las políticas económicas no muy claras, son elementos que han impuesto nuevos cambios en las empresas.(Robbins, 2012, p. 65)

- ***La Competencia***

La característica más importante de la educación basada en competencias es que mide el aprendizaje en lugar del tiempo. La competencia está cambiando, gracias a la globalización. Para competir significativamente, las instituciones deben defenderse de sus competidores ofreciendo productos innovadores. O de sus viejos competidores que todavía ofrecen productos o servicios tradicionales. Las instituciones exitosas son las que crean nuevos productos o servicios y llevarlos al mercado rápidamente.

- Es decir ser flexibles, cambiar sus currículos, ofertas de cursos etc., por lo que necesitaran fuerzas de trabajo igualmente flexibles y capaz de responder y adaptarse a las condiciones que cambian rápida y hasta radicalmente (Robbins, 2012).



- ***Tendencias Sociales***

Hay fuerte evidencia de que los patrones de comportamiento de los estudiantes, empleados y profesionales están avanzando hacia el uso de herramientas sociales para el aprendizaje, la enseñanza y el trabajo. Colaborar de forma transparente cara a cara ya distancia, llevando el elemento humano a las interacciones virtuales, y el aprendizaje personalizado prevalecerá; cada uno facilitado por la tecnología. La tecnología, contribuirá a nuevos conocimientos, y aprendiendo de otros a través de medios sociales. Serán los comportamientos de los estudiantes, aprendices de toda la vida y educadores, su uso de las aplicaciones de los medios de comunicación social que influirán en la educación en un futuro. (Robbins, 2012).

- ***Política Mundial***

La política mundial trata sobre la disciplina que estudia los patrones políticos y económicos globales y el campo que se está estudiando. En el centro de ese campo están los diferentes procesos de globalización políticos en relación con las cuestiones de poder social. Estos cambios se muestran gracias a la globalización los cuales generarán cambios organizacionales en función de las fuerzas externas que influirán (Robbins, 2012).

Caligiore y Díaz (2012) sostienen que el desarrollo organizacional está establecido por factores que producen esquemas de diversas relaciones.

Para Goncalves citado por Caligiore y Díaz (2012) el desarrollo organizacional integra elementos multidimensionales que son las siguientes: estructura, tamaño, comunicación, liderazgo de la organización, entre otros. Estos elementos le dan un clima con características propias, el cual representa la personalidad de la empresa y es una influencia del comportamiento de los empleados en el centro laboral.

Carvajal conceptualizó el desarrollo organizacional sobre elementos propios de la empresa, como: objetivos, estructura, políticas, reglas importantes, la cordialidad y el apoyo; es una fuerza que influye en la conducción del trabajador. El desarrollo determina la forma en que el propio trabajador percibe su trabajo

en general. Es un conjunto de características del ambiente interno en las empresas, los cuales son percibidos por los trabajadores, y forma parte de su conducta interpersonal. (Carbajal, 2012, p. 61)

- Son diferentes variables que intervienen en el clima organizacional, entre las condiciones económicas salariales; la competencia laboral; rotación de jefes; reducción, capacitación y conflictos con algún compañero de trabajo, entre otras.
- Carbajal (2012), indica que los factores que condicionan el ambiente en el trabajo son:
  - Las actitudes de los empleados
  - Los Grupos internos de la empresa, la sinergia, y las responsabilidades
  - Los incentivos motivacionales, esfuerzo y desempeño
  - Liderazgo, poder, influencia, desenvolvimiento;
  - Los procedimientos de la empresa
  - Cada individuo tiene sus propias características y se deben tomar en consideración, para analizarlos e interpretarlos para tener una percepción sobre el clima laboral de la empresa.
- Se ha investigado el clima laboral en diferentes aspectos, hay muchas conceptualizaciones dadas. Para este caso se considera la conceptualización de Brunet (2012) que define al clima como multidimensional y multifactorial, haciendo diferente una organización de otra, que son duraderas en el tiempo e influyen en el comportamiento de los miembros de una empresa ( p. 55).

### **2.3.2.2 Funciones del desarrollo organizacional**

Si la empresa tiene funciones favorables eliminará el trabajo mecánico cuando su labor no se vincula con la tarea que está comprometido, eliminar el agobio de la rutina, lograr miembros satisfechos con el sentimiento de la tarea cumplida, lograr las relaciones sociales amistosas de los trabajadores, disminuir la distancia emocional entre el director y dependiente, retroalimentar al empleado, motivar al empleado con el ejemplo, valorar al trabajador como humanos, fomentar la responsabilidad individual, en la ejecución de las tareas y las toma de decisiones, desarrollar la capacidad de riesgo, tener sentimiento de cordialidad y camarería, concretar el apoyo mutuo, enfatizar en la importancia

de las metas personales y grupales, en la importancia de dar a conocer los problemas (Castro, 2013)

### **2.3.2.3 Dimensiones que explican el Desarrollo Organizacional**

La aproximación dimensional, se ha tomado como punto de partida en muchas investigaciones diseñadas por diferentes autores. (Castro, 2013)

#### **2.3.2.3.1 Eficacia del Desarrollo organizacional**

Según Abramson (1990) la eficacia del desarrollo organizacional es la relación entre los objetivos previstos y los alcanzados en condiciones ideales o experimentales.

#### **2.3.2.3.2 Eficiencia del Desarrollo organizacional**

La eficiencia del desarrollo organizacional se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización que busca incrementos a través de soluciones técnicas y económicas. Una organización es eficiente cuando está organizada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados

Para Álvarez-Pinilla (2001) la medición de la eficiencia se basa en la idea de comparar la actuación real de la empresa con respecto a su óptimo (p.363).

Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes y servicios.

#### **2.3.2.3.3 Economía del Desarrollo organizacional**

Stuart Mill refina y matiza la definición de Senior pero insiste en las mismas ideas: a su juicio la Economía es la ciencia que describe las leyes de aquellos fenómenos de la sociedad que se originan en las operaciones continuadas de la humanidad para la producción y distribución de la riqueza en la medida en

la que esos fenómenos no quedan modificados por la persecución de otro objeto (Mill, 1844).

La economía organizacional estudia el desempeño económico de las organizaciones como resultado de la motivación del personal, radicación de los poderes de decisión, decisiones de inversión, gobernabilidad corporativa y como las organizaciones funcionan en el mercado. Los economistas organizacionales tratan de explicar las conductas organizacionales. Mediante la endogeneización de las instituciones se ha extendido el estudio de conducta económica (Vargas, 2007).

#### **2.3.2.3.4 Calidad del Desarrollo organizacional**

La calidad es el grado o magnitud de la excelencia de algo; cuando un producto o servicio reúne las características necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes (González, González, Juaneda, & Pelegrin, 2014).

El concepto de calidad implica dos aspectos esenciales que son los que permiten su constatación: el resultado y el estándar, en otras palabras, esta se encuentra al comparar el resultado (parcial o total) obtenido en un proceso frente a determinados requerimientos planteados previamente (estándares). En la aplicación en las organizaciones, estos dos aspectos son susceptibles de variación de acuerdo con el enfoque y el avance teórico sobre el tema y, por esta razón, se hace a continuación una descripción general sobre su desarrollo (Sanabria; Romero & Flórez, 2013).

#### **2.3.2.4 Teoría de sustento. Gestión de Recursos Humanos**

Hay una relación general entre los sentimientos de los empleados hacia la práctica de gestión de recursos humanos y los sentimientos de los clientes sobre el servicio que reciben de la organización. Es decir, existe una correlación entre la gestión y la calidad de servicio. (Flores M. , 2017)

Una gestión (mala o buena) de recursos humanos tiene necesariamente una incidencia sobre los servicios o productos que comercializa la organización. Esta afirmación adquiere una dramática importancia en el área de servicios, ya que un empleado satisfecho genera clientes satisfechos. (Flores M. , 2017)

Tichy (2015), plantea que desde la perspectiva estratégica es posible considerar cuatro procesos o funciones genéricos que conforman el ciclo de los recursos humanos: selección, evaluación, recompensas y desarrollo. Establece que la variable dependiente es el rendimiento, afirma que los elementos de recursos humanos son diseñados para repercutir en el rendimiento, en los niveles tanto individual como organizacional. Pero, además, el rendimiento es una función del contexto y los recursos organizacionales que rodean al individuo. Por lo tanto, la estrategia y la estructura influyen en el rendimiento por los modos como se diseñan los puestos de trabajo, por la manera como se estructura la organización y por la corrección con que planean los servicios o productos para hacer frente a las eventualidades del entorno. (Flores M. , 2017)

La manera exacta en que las prácticas de gestión de recursos humanos deben realizar su esencial misión dependerá de la organización y el mercado al que se enfrenta. La definición ofrecida por los clientes de lo que es un buen servicio (esmeros, amabilidad y atención, o presteza y rapidez, etc.) debe conseguirse por medio de encuestas a los clientes, grupos de análisis y otras técnicas. El éxito del movimiento de la gestión de la calidad total ha servido para darse cuenta de que la calidad surge de la información de calidad, sobre todo en lo relativo a las expectativas del cliente y a los niveles de satisfacción. Son los clientes los que definen la calidad. (Flores M. , 2017)

En el mismo sentido, las prácticas de gestión de recursos humanos como la contratación y la retribución deberían validarse en comparación con los criterios del cliente, como sus impresiones de la calidad de servicio. Así mismo, a la hora de evaluar la eficacia de la gestión de los recursos humanos, las empresas deberían prestar atención a criterios relativos a los empleados (como la satisfacción en el trabajo o la rotación de los trabajadores), y también al hecho de que estas prácticas ayuden o no a conseguir satisfacer a los clientes. Los clientes satisfechos son los que vuelven a comprar en repetidas ocasiones, los que propagan la buena imagen de la empresa entre otros clientes potenciales.

Son los gerentes y los directivos, los que pueden determinar que prácticas de gestión de recursos humanos tienen mayores efectos sobre la calidad de servicio, después de analizar las relaciones entre las acciones de los empleados y las reacciones de los clientes.

Por lo general, es la organización la que debe gestionar muchas otras prácticas y cuestiones diferentes para crear una pasión por el servicio. Es decir, existen otras variables también importantes que influyen en el comportamiento y actitudes de los trabajadores frente a las demandas de los consumidores y la satisfacción de sus expectativas, como el haber ambientes de bienestar del empleado y de servicio muy integrados y coordinados. Centrarse solo en la calidad del servicio, o centrarse sólo en el bienestar es inadecuado. Los recursos (sistemas, logística, instalaciones, tecnología) necesarios para prestar un servicio y las prácticas de gestión de recursos humanos que facilitan esa prestación (dotación de personal, equidad de las retribuciones) deben de funcionar al unísono.

La complementación de funciones es una tarea que no se toma muy en cuenta, al pensar que una simple compensación o remuneración por las actividades realizadas, están ajenas a la eficacia de un servicio. Para tomar un ejemplo en la hotelería, diríamos que para el manejo operativo del establecimiento debe existir una coordinación entre recepción y los servicios de mantenimiento de la habitación y éstos a su vez con lavandería y limpieza, de esta coordinación dependerá el grado de satisfacción tanto del cliente externo como del interno o trabajador. (Flores M. , 2017)

#### ***2.3.2.5 Teoría de sustento de sistemas***

“Es un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que

rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema). Las nuevas políticas de las organizaciones competitivas a nivel global tratan a los empleados como colaboradores permanentes, es decir que no los consideran como títeres que pueden ser despedidos y contratados a voluntad.

Se contratará con cuidado a los nuevos empleados y se hacen esfuerzos continuos para mejorar la productividad.

El desarrollo de una fuerza laboral con la consagración necesaria al servicio de la clientela es todo un proceso, que se inicia con la fijación de valores empresariales claros de superioridad de servicio; sigue con el reclutamiento, selección y se refuerza constantemente en su formación y capacitación desde el primer día de su contratación.

*Elementos de un sistema:*

- a) Entradas (inputs): recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.
- b) Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados.
- c) Salidas (outputs): resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación (feedback): es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

## **2.4 Marco conceptual**

- Autoridad: “derecho de tomar decisiones, administrar el trabajo de otro y dar órdenes” (Dessler, 2014, 676).
- Capacitación: “procedimiento de instrucción de nuevas destrezas básicas o de actualización de conocimientos necesarios a los trabajadores para el desempeño óptimo de su trabajo”.
- Compensaciones: “retribuciones, ya sea en dinero, bienes o servicios, a cargo de la Entidad otorgada a sus trabajadores por la contraprestación de su trabajo”.
- Comunicación: “Transferencia y entendimiento de la información transmitida de una persona a otra a través de medios verbales, escritos o visuales”.

- Condiciones de Trabajo: “referido principalmente a los medios materiales con los cuales cuenta el trabajador para desempeñar su trabajo” (León, 2015, p. 71).
- Confianza: “capacidad para depender de las palabras y acciones de otras personas” (Keith y Newstrom, 2003, p. 557).
- Delegar: “asignación de deberes, autoridad y responsabilidad a otras personas” (Keith & Newstrom, 2013, p. 538)
- Desarrollo: “proceso trazado para optimizar al hombre en el trabajo a través de impulsar sus habilidades, capacidades y potencialidades para que dentro de un marco de satisfacción y reto pueda desempeñar actividades futuras necesarias para la organización”.
- Eficiencia: “capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización: hacer bien las cosas”. (Stoner, 2013, p. 10).
- Equipo Auto dirigidos: “equipos de trabajo que usan la toma de decisiones por consenso para elegir a los miembros de su propio equipo, resolver problemas relacionados con el trabajo y programar sus ratos de descanso” (Dessler, 2001, p. 678).
- Equipo de trabajo: “grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultados un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno” (Robbins, 2004, p. 258).
- Facultar: “acción de poner a los empleados a cargo de lo que hacen” (Robbins, 2004, p.19).
- Gestión. – “Ciclo de planeamiento, ejecución, control y actuación para lograr resultados objetivos establecidos”.
- Habilidad: “capacidad física y mental que tiene una persona para realizar una determinada actividad” (Arias, 1999, p. 245).
- Imagen institucional: “Percepción que tienen los trabajadores de la organización” (Manpower, 2013, p. 53).
- Liderazgo: “conjunto de habilidades que tiene la persona para dirigir con miras al cumplimiento de los objetivos, estimulando un clima de confianza y compromiso entre los trabajadores”.
- Organización del trabajo: “referido al establecimiento de disposiciones técnicas que regulan las funciones que hay que cumplir” (Stoner, 2013, p. 72).



- Poder: “capacidad para influir en los demás y en acontecimientos” (Koontz, 2002, p. 298).
- Prestaciones laborales: “beneficios complementarios al sueldo que las organizaciones otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales” (Carvajal, 2012, p. 91).
- Participación: “Grado de intervención e involucramiento que tienen los trabajadores en el planeamiento, la ejecución y la evaluación del trabajo realizado.
- Relaciones humanas: “Nombre dado al conjunto de interacciones orientadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales” (Muchinsky, 2013, p. 11).
- Relaciones laborales: “Se refieren a las relaciones de trabajo establecidas de manera formal o informal entre los trabajadores y la organización” (Cagliori, 2014, 63).
- Supervisión: “observación sistemática e intencionada y recogida rutinaria de información para controlar el desarrollo de actividades orientadas a lograr determinados resultados” (Carpio & Varas, 2013, p. 91).
- Toma de decisiones: “Identificación y selección de cursos de acción para resolver problemas” (León, 2015, p. 41).
- Valores: Supuestos abstractos que orientan el pensamiento y la acción, que hacen que las personas tengan el convencimiento.

## **2.5 Formulación de la hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

La Gestión Estratégica de los recursos humanos influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

**H1.** La Selección de Personal de los recursos humanos influye significativamente en la eficiencia del desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

**H2.** La Gestión del Talento de los recursos humanos influye significativamente en la eficacia del desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

**H3.** El Control de calidad influye significativamente en el índice de reclamaciones del desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

## **2.6 Identificación de variables e indicadores**

### **2.6.1 Definición conceptual de variables**

**- Variable independiente: Gestión Estratégica de los recursos humanos**

Se determina un número de 3 dimensiones consideradas discriminatorias, son las siguientes:

- 1) Selección de Personal de los recursos humanos.
- 2) Gestión del Talento de los recursos humanos.
- 3) Control de Calidad.

**- Variable dependiente: Desarrollo organizacional.**

Se determinó un número de 3 dimensiones consideradas discriminatorias, son las siguientes:

- 1) Eficiencia.
- 2) Eficacia
- 3) Índice de Reclamaciones

### **2.6.2 Definición operacional**

**- Variable independiente: Gestión Estratégica de los recursos humanos**

Consiste en definir la dirección de la administración de los recursos del negocio e identificar las condiciones que brindarán las mejores ventajas para triunfar en el mercado. Para ello debe desarrollar una visión de futuro que sea ambiciosa y de largo plazo y a su vez desarrollar el compromiso para alcanzarla, eligiendo mercados particulares como el foco de las energías de la compañía.

**- Variable dependiente: Desarrollo organizacional.**

Trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su

infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

### 2.6.3 Operacionalización de variables

Tabla 01: Operacionalización de la variable independiente GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Docente	42
Administrativo	2
Director	1
<b>Total</b>	<b>45</b>

<b>VI Gestion Estrategica de RR.HH Indicadores</b>	<b>VD Desarrollo Organizacional Indicadores</b>
<b>Selección de Personal</b> Personal con el perfil adecuado %Docentes que cumplan los requisitos academicos	<b>Eficiencia</b> Mejoras en el Plan Educativo del Colegio % de mejoras en el plan educativo
<b>Gestión del Talento</b> Cantidad anual de capacitaciones para docentes %Capacitaciones a docentes	<b>Eficacia</b> Cumplimiento de los objetivos de curricula educativa %Docentes adecuadamente especializados
<b>Control de Calidad</b> % Alumnos que reclaman / total de Alumnos Matriculados	<b>Indice de Reclamacionaes</b> % Reclamos resueltos / Alumnos que reclaman

<b>Variable X: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
<b>X1. SELECCIÓN DE PERSONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	Planeación	1	1 = Siempre
	Reclutamiento	2	2 = Casi siempre
	Selección	3	3 = A veces
	Actividades	4	4 = Nunca 5 = Casi nunca
<b>X2. GESTION DEL TALENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	Recompensas según objetivos	5	1 = Siempre
	Recompensas según tiempo de servicio	6	2 = Casi siempre 3 = A veces
	Recompensas de acuerdo a desempeño	7	4 = Nunca 5 = Casi nunca
	Recompensas proporcionales a base salarial	8	
<b>X3. CONTROL DE CALIDAD</b>	Factores de gestión empresarial	13	1 = Siempre
	Articulación de esfuerzos	14	2 = Casi siempre
	Ambiente laboral	15	3 = A veces
	Concepción teórica	16	4 = Nunca 5 = Casi nunca

Fuente: Elaboración del investigador

Tabla 02: Operacionalización de la variable dependiente

<b>Variable dependiente (Y): DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
<b>Y1: Eficiencia</b>	Objetivos previstos	1	
	Objetivos en condiciones ideales	2	1 = Siempre
	Eficacia de desarrollo organizacional	3	2 = Casi siempre
	Diferencia entre logro previsto y alcanzado	4	3 = A veces 4 = Nunca 5 = Casi nunca
<b>Y2: Eficacia</b>	Soluciones técnicas	5	1 = Siempre
	Soluciones económicas	6	2 = Casi siempre
	Logro de objetivos	7	3 = A veces
	Tiempo requerido	8	4 = Nunca 5 = Casi nunca
<b>Y3: Índice de Reclamación</b>	Características de los servicios	13	1 = Siempre
	Resultado de los servicios	14	2 = Casi siempre
	Descripción general	15	3 = A veces
	Adecuada calidad de servicios	16	4 = Nunca 5 = Casi nunca

Fuente: Elaboración del investigador

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

#### 3.1.1 Tipo de investigación

Correlacional.

“La correlacional porque describe relaciones entre variables ya sean dependientes o independientes o alguna causalidad en algún espacio de tiempo. Utiliza técnicas de correlación estadísticas apropiados al caso de investigación y a los datos, para luego proceder a una respuesta e interpretación de los mismos.

#### 3.1.2 Nivel de investigación

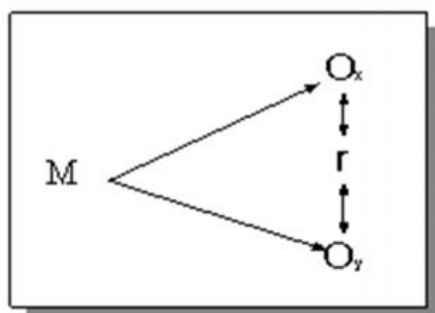
“Es correlacional, porque es un tipo de estudio que tiene como propósito determinar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)”

“El enfoque utilizado fue cuantitativo, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2014, p. 164).

#### 3.1.3 Diseño

De acuerdo al gráfico 1, los diseños correlacionales se limitan a las relaciones de variables sin indicar o analizar sentido de causalidad.

**Gráfico 01. Diseño Descriptivo – Correlacional**



Leyenda:

M = Muestra de estudios

Ox= Observación de Vx: Gestión Estratégica

Oy= Observación del Desarrollo organizacional;

r= Relación entre variables de estudios

#### **3.1.4 Método**

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada período precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos definir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.4).

Asimismo se aplicó el método deductivo porque se inicia el estudio planteando supuestos (coherentes entre sí) que se limitan a incorporar las características principales de los fenómenos. El trabajo sigue con un procedimiento de deducción lógica que finaliza en el enunciado de las leyes de carácter general.”

### **3.2 Población y muestra**

Es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que es el referente para elegir la muestra. Es el grupo que dará los resultados (Buendía, Colas y Hernández, 2012: 28). La población para este estudio estará constituida por el personal docente y administrativo.

#### **- Muestra**

La muestra será de tipo probabilístico aleatorio simple. Es el procedimiento de tipo probabilístico de selección de muestras más sencillo y conocido, aunque en la práctica se hace difícil realizar ya que requiere de un marco muestral y en muchos casos no se puede obtener. También es útil para poblaciones pequeñas y se cuenta con listados. Si la población es grande, se realiza el muestreo en etapas. (Buendía, Colas & Hernández, 2012)

Para efectos del estudio se ha determinado de la siguiente manera:

Tabla 03

Muestreo de la investigación no probabilístico

<b>PERSONAL</b>	<b>Muestreo</b>
Personal docente.	42
Administrativos	2
Directora	1
<b>TOTAL</b>	45 personas

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.3.1 Técnica/Encuesta

Cuestionario de preguntas.

#### 3.3.2 Instrumentos

a) **Instrumento para medir la gestión estratégica de los recursos humanos**

Instrumento: cuestionario de preguntas.

b) **Instrumento para medir el Desarrollo Organizacional**

Instrumento: cuestionario de preguntas.

### 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se realizó la tabulación de lo recolectado, con apoyo de personal quienes digitaran la información en la computadora, se utilizó el programa SPSS de versión 21, que es apropiado para este tipo de estudio. Las preguntas están debidamente calificadas que facilitarían el registro y permitió realizar un estudio más objetivo de la situación.

Luego de registrada la información con sus respectivos puntajes se procedió:

- **Análisis estadístico descriptivo de las variables:** gestión estratégica de los recursos humanos y desarrollo organizacional.
- **Análisis estadístico inferencial de las variables de estudio:** se aplicó las siguientes técnicas:

Se eligió probar la hipótesis, en un diseño multivariado de dos variables o factores en dos niveles de tratamiento y con igual número de observaciones. Este tipo de diseño se grafica mediante diseño factorial 2 x 2, con replicaciones iguales.

Para la prueba de hipótesis, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson



Los datos fueron desarrollados mediante medidas de tendencia central los cuales permitirán obtener los resultados descriptivos correspondientes.

### **3.5 Aspectos éticos**

Se ha tomado en cuenta lo siguiente:

Casos de reserva de identidad de los alumnos y docentes.

Citas de textos y documentos revisados y consultados.

No se realizó ningún tipo de alteración de los resultados.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Análisis descriptivo

#### 4.1.1 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Tabla N° 04

#### CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

ALFA DE CRONBACH	N° DE ELEMENTOS (ÍTEMS)
V <sub>1</sub> : 0.82	16
V <sub>2</sub> : 0,82	16

Fuente: elaboración propia

#### Interpretación:

En el presente estudio, el alfa de Cronbach obtenido es de 0.82 para la V1: Gestión Estratégica (16 ítems) y 0,82 para la V2: Desarrollo Organizacional (16 ítems); lo que significa que la opinión del personal docente y administrativo, los ítems considerados en el cuestionario se encuentran correlacionados de fuerte confiabilidad y muy aceptable en un 82%.

#### A. Análisis de la Variable X: Gestión Estratégica

Para la recolección de datos sobre la Gestión estratégica se aplicó un cuestionario dirigido a 45 trabajadores entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016. El cuestionario está constituido por 12 ítems que fueron elaborados en función de las dimensiones de la variable Gestión estratégica.

Selección de Personal (4 ítems); Gestión del talento (4 ítems), Control de calidad (4 ítems). Las respuestas a cada ítem del cuestionario tuvieron un puntaje asignado como se presenta a continuación:

Siempre	1 punto
Casi siempre	2 puntos
A veces	3 puntos
Nunca	4 puntos
Casi Nunca	5 puntos

**Tabla 4**

La variable X (Gestión Estratégica) se categorizó en:

<b>Categoría</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Interpretación cualitativa</b>
Bajo	[0 - 28>	El nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es bajo.
Medio	[28 - 55>	El nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.
Alto	[55 - 80]	El nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es alto.

A continuación, se presentan los resultados en tablas y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones:

**Tabla 05:**

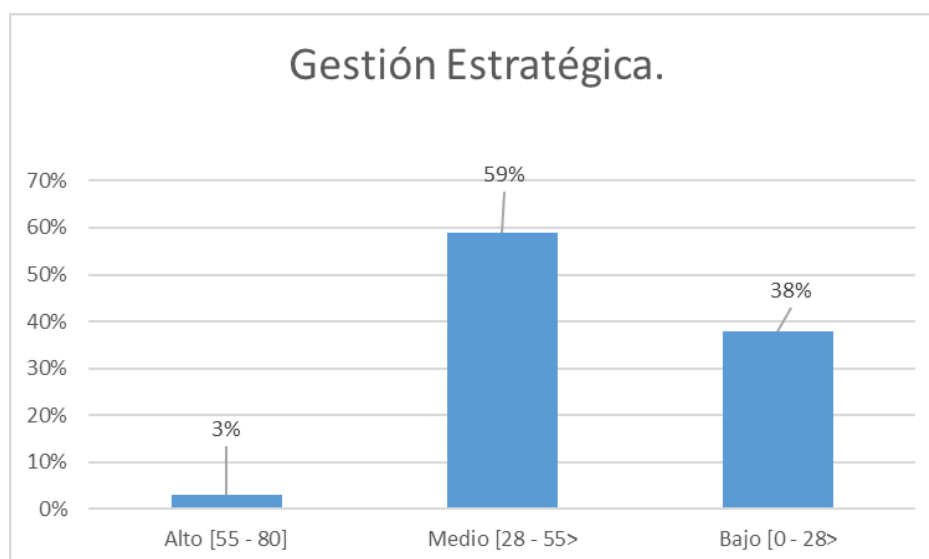
Nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

Categoría	f(i)	h(i)%
Alto [55 - 80]	1	3%
Medio [28 - 55>	27	59%
Bajo [0 - 28>	17	38%
<b>Total</b>	45	100%
Media aritmética	31.18	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario sobre el nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

**Gráfico 02:**

Nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.



**Interpretación:**

Se observa en la tabla N° 05 que de un total de 45 trabajadores entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La

Alborada de Lince; el 59% opinó que el nivel de gestión estratégica es medio, el 38% afirmó que el nivel es bajo y el 3% del personal docente y administrativo declaró que la gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince presenta un nivel alto.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 31.18 puntos lo cual indica que el nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.

**Tabla 06:**

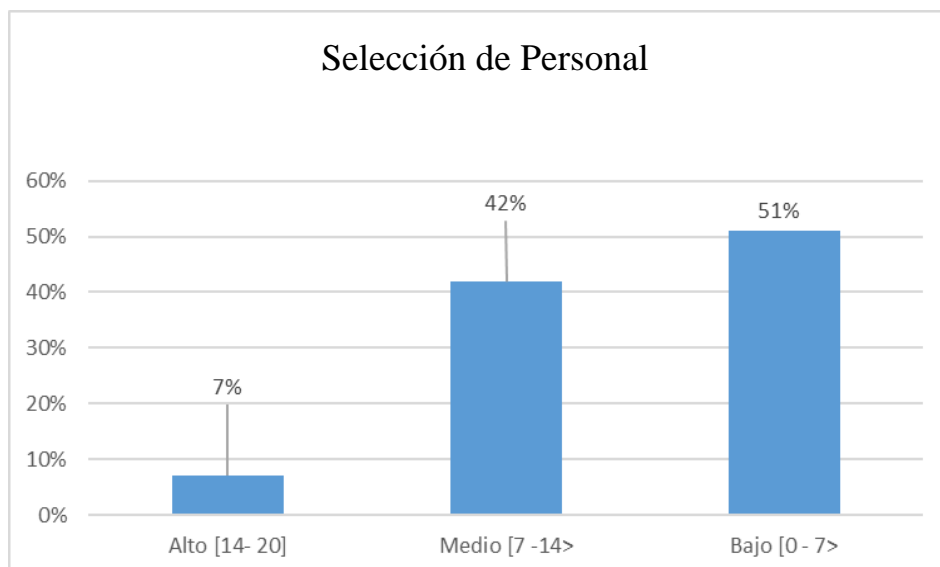
Nivel de selección de personal de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

<b>Categoría</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Alto [14- 20]	3	7%
Medio [7 -14>	19	42%
Bajo [0 - 7>	23	51%
<b>Total</b>	45	100%
Media aritmética	7.49	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario sobre el nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

### Gráfico 03:

Nivel de Selección de Personal estratégica de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.



### Interpretación:

Se muestra en la tabla N° 06 que de un total de 45 trabajadores entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince; el 51% aseguró que el nivel de selección de personal de los recursos humanos es bajo, el 42% declaró que el nivel es medio y el 7% sostuvo que la selección de personal de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince presenta un nivel alto.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 7,49 puntos lo cual indica que el nivel de selección de personal de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.

**Tabla 07:**

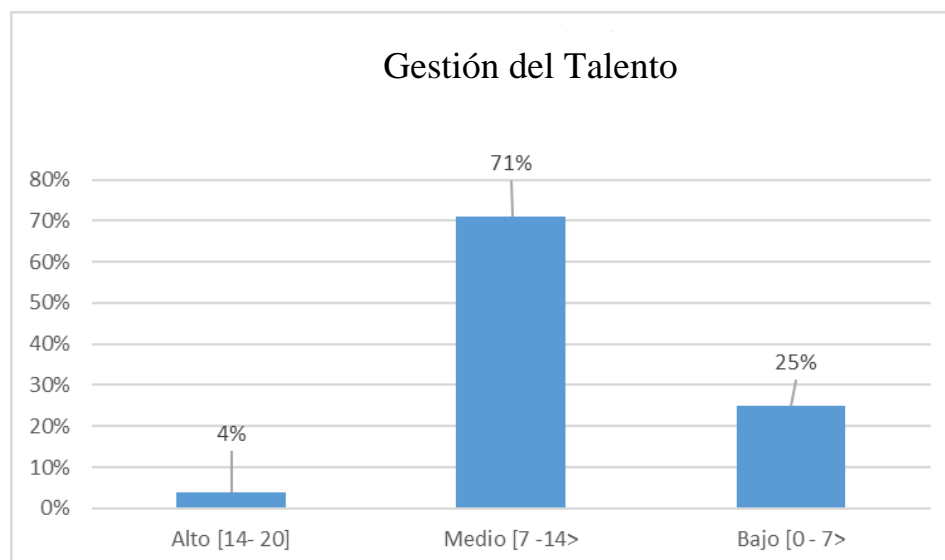
Nivel de gestión del talento de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

Categoría	f(i)	h(i)%
Alto [14- 20]	2	4%
Medio [7 -14>	32	71%
Bajo [0 - 7>	11	25%
<b>Total</b>	45	100%
Media aritmética	8.69	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario sobre el nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

**Gráfico 04:**

Nivel de gestión del talento de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.



**Interpretación:**

Se presenta en la tabla N° 07 que de un total de 45 trabajadores entre el

personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince; el 71% sostuvo que el nivel de gestión del talento de los recursos humanos es medio, el 25% opinó que el nivel es bajo y el 4% afirmó que presenta un nivel bajo.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 8,69 puntos lo cual indica que el nivel de gestión del talento de los recursos humanos en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.

**Tabla 08:**

Nivel de control de calidad en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

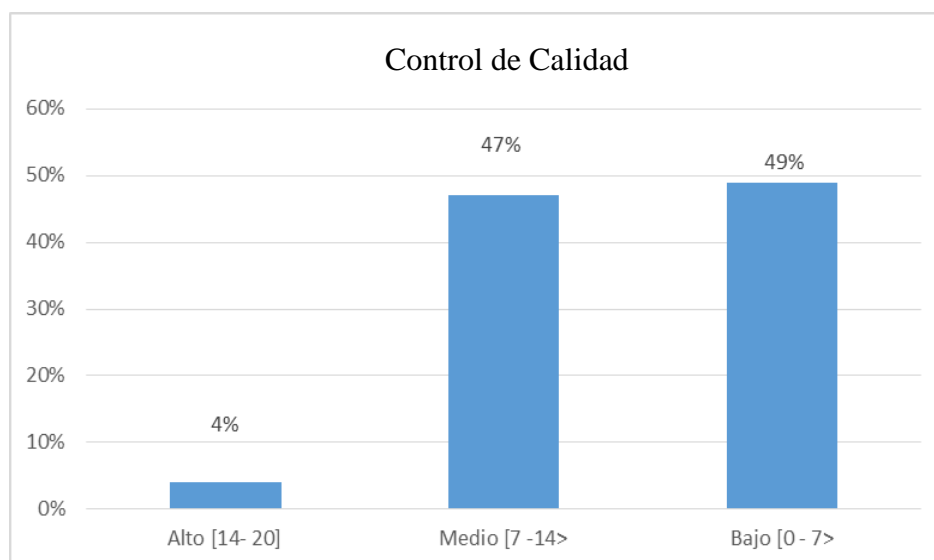
<b>Categoría</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Alto [14- 20]	2	4%
Medio [7 -14>	21	47%
Bajo [0 - 7>	22	49%
Total	45	100%
Media aritmética	7.38	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario sobre el nivel de gestión estratégica en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.



### Gráfico 05:

Nivel de control de calidad en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.



### Interpretación:

Podemos observar que en la tabla N° 08 de un total de 45 trabajadores entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince; el 49% opinó que el nivel de control de calidad es bajo, el 47% declaró que el nivel es medio y el 4% aseguró que el control de calidad presenta un nivel alto.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 7,38 puntos lo cual indica que el nivel de control de calidad en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.

### B. Análisis de la Variable Y: Desarrollo organizacional

Para la recolección de datos sobre el Desarrollo organizacional se aplicó un cuestionario dirigido a 45 trabajadores entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

El cuestionario está constituido por 12 ítems que fueron elaborados en función

de las dimensiones de la variable Desarrollo organizacional.

Eficiencia (4 ítems); Eficacia (4 ítems) e Índice de Reclamaciones (4 ítems).

Las respuestas a cada ítem del cuestionario tuvieron un puntaje asignado como se presenta a continuación:

Siempre	1 punto
Casi siempre	2 puntos
A veces	3 puntos
Nunca	4 puntos
Casi Nunca	5 puntos

La variable Y (Desarrollo organizacional) se categorizó en:

<b>Categoría</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Interpretación cualitativa</b>
Bajo	[0 - 28>	El nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es bajo.
Medio	[28 - 55>	El nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.
Alto	[55 - 80]	El nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es alto.

A continuación, se presentan los resultados en tablas y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones:

**Tabla 9:**

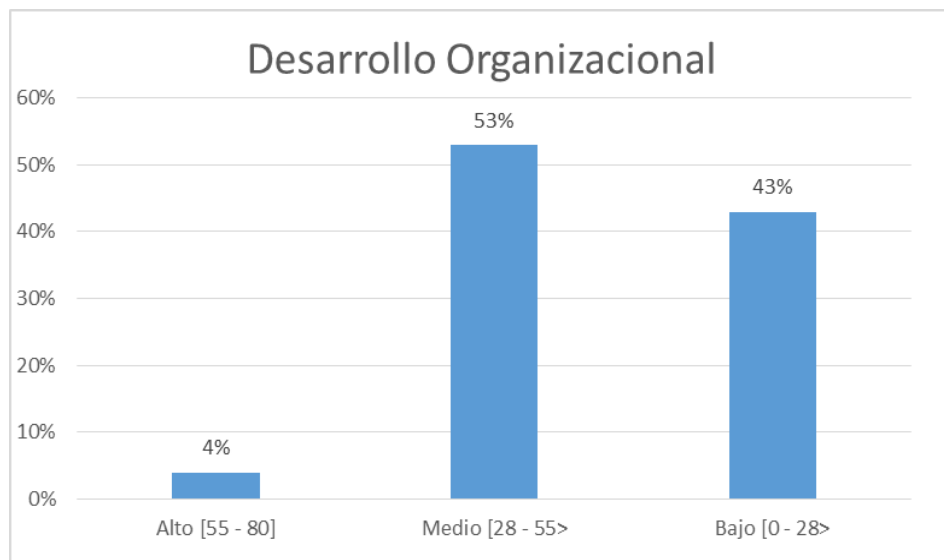
Nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

<b>Categoría</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Alto [55 - 80]	2	4%
Medio [28 - 55>	24	53%
Bajo [0 - 28>	19	43%
<b>Total</b>	45	100%
Media aritmética	30.76	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario sobre el nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

**Gráfico 06:**

Nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.



**Interpretación:**

Se muestra en la tabla N° 9 que de un total de 45 trabajadores entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince; el 53% declaró que el nivel de desarrollo organizacional es medio, el

43% afirmó que el nivel es bajo y el 4% del personal docente y administrativo opinó que el nivel de desarrollo organizacional es alto.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 30.76 puntos lo cual indica que el nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.

**Tabla 10:**

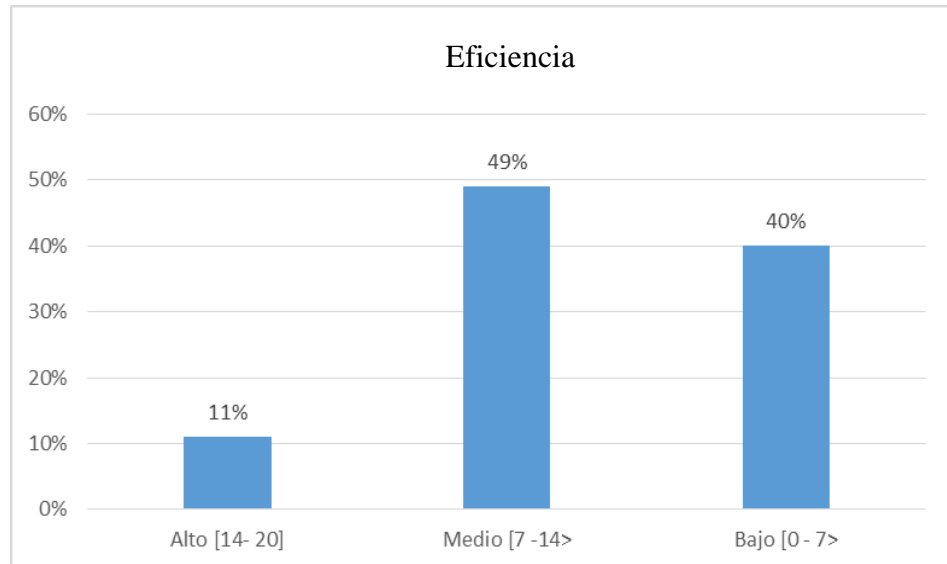
Nivel de eficiencia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

<b>Categoría</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Alto [14- 20]	5	11%
Medio [7 -14>	22	49%
Bajo [0 - 7>	18	40%
Total	45	100%
Media aritmética	8.44	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario sobre el nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

**Gráfico 07:**

Nivel de eficacia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.



**Interpretación:**

Se evidencia en la tabla N° 10 que de un total de 45 trabajadores entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince; el 49% sostuvo que el nivel de eficiencia del desarrollo organizacional es medio, el 40% aseguró que la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince presenta un nivel bajo en la eficacia del desarrollo organizacional y el 11% del personal docente y administrativo declaró que el nivel de eficiencia del desarrollo organizacional es alto.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 8,44 puntos lo cual indica que el nivel de eficiencia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.

**Tabla 11:**

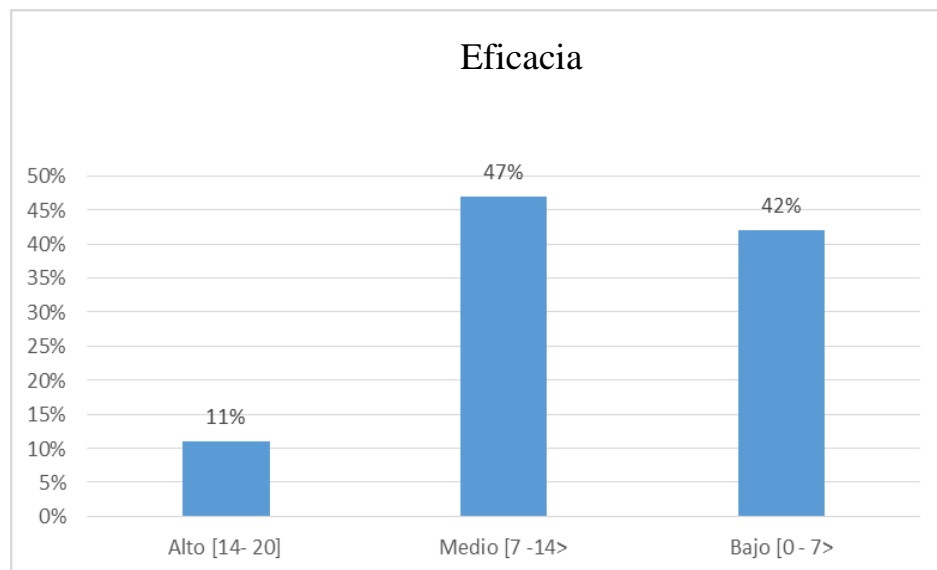
Nivel de eficacia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

Categoría	f(i)	h(i)%
Alto [14- 20]	5	11%
Medio [7 -14>	21	47%
Bajo [0 - 7>	19	42%
Total	45	100%
Media aritmética	7.78	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario sobre el nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

**Gráfico 08:**

Nivel de eficacia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.



**Interpretación:**

Se presenta en la tabla N° 11 que de un total de 45 trabajadores entre el

personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince; el 47% aseguró que el nivel de eficacia del desarrollo organizacional es medio, el 42% sostuvo que el nivel es bajo y el 11% del personal docente y administrativo opinó que el nivel de eficiencia del desarrollo organizacional es alto.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 7,78 puntos lo cual indica que el nivel de eficacia del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.

**Tabla 12:**

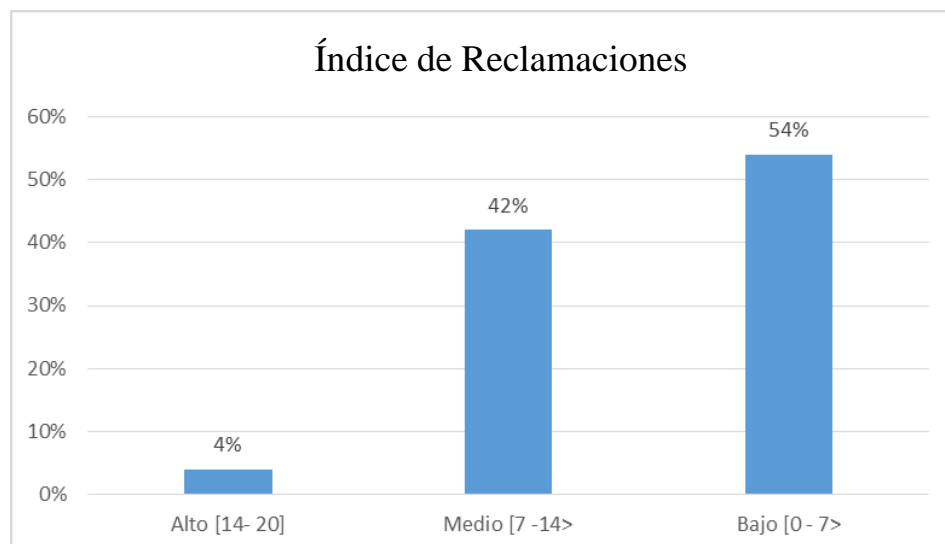
Nivel de Índice de reclamaciones en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

<b>Categoría</b>	<b>f(i)</b>	<b>h(i)%</b>
Alto [14- 20]	2	4%
Medio [7 -14>	19	42%
Bajo [0 - 7>	24	54%
Total	45	100%
Media aritmética	6.97	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario sobre el nivel de desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.

**Gráfico 09:**

Nivel de control de calidad del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince.



**Interpretación:**

Se observa en la tabla N.º 12 que de un total de 45 trabajadores entre el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince; el 54% declaró que el nivel de Índice de Reclamaciones es bajo, el 42% sostuvo que el nivel es medio y el 4% del personal docente y administrativo afirmó que el nivel de Índice de Reclamaciones es alto.

De acuerdo con los resultados se ha obtenido una media aritmética de 6,97 puntos lo cual indica que el nivel de calidad del desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince es medio.



**Tabla 13:**

Coefficiente de correlación de Pearson entre la variable Gestión Estratégica con sus dimensiones y la variable Desarrollo Organizacional.

	<b>Correlación</b>
	<b>Variable Y:</b> Desarrollo Organizacional
D1: Selección de Personal de los recursos humanos	Coefficiente de Correlación de Pearson $r=0,609$
D2: Gestión del Talento	Coefficiente de Correlación de Pearson $r=0,644$
D3: Control de calidad	Coefficiente de Correlación de Pearson $r=0,678$
<b>Variable X:</b> Gestión Estratégica	Coefficiente de Correlación de Pearson $r=0,917$

**Interpretación:**

En la tabla 13 se muestran los resultados sobre el coeficiente de correlación de Pearson entre la variable X (Gestión Estratégica) con sus dimensiones y la variable Y (Desarrollo Organizacional).

El coeficiente de correlación de Pearson de la variable X (Gestión Estratégica) y la variable Y (Desarrollo Organizacional) es 0,917.

El coeficiente de correlación de Pearson de la dimensión Selección de Personal de los recursos humanos de la variable X (Gestión Estratégica) y la variable Y (Desarrollo Organizacional) es 0,609.

El coeficiente de correlación de Pearson de la dimensión Gestión del Talento de los recursos humanos de la variable X (Gestión Estratégica) y la variable Y (Desarrollo Organizacional) es 0,644.

El coeficiente de correlación de Pearson de la dimensión control de calidad de la variable X (Gestión Estratégica) y la variable Y (Desarrollo Organizacional) es 0,737.

## 4.2 Análisis inferencial

### 4.2.1. “Prueba de hipótesis General:

**Ho:  $\rho = 0$**

La Gestión Estratégica de los recursos humanos no influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

**Ha:  $\rho \neq 0$**

La Gestión Estratégica de los recursos humanos influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

**2º: Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)**

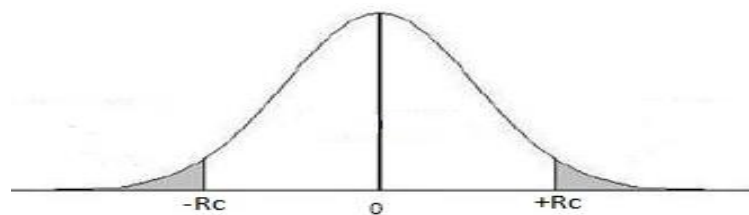
**3º: Cálculo del estadístico de prueba:**

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} \quad t = \frac{0,917 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,917)^2}{45 - 2}}} \quad t = \frac{0,917}{\sqrt{\frac{1 - 0,8410}{43}}}$$

$$t = \frac{0,917}{\sqrt{\frac{0,1590}{43}}} \quad t = \frac{0,917}{\sqrt{0,0037}} \quad t = \frac{0,917}{0,0608}$$

$$t = 15,08$$

**4º: Toma de decisiones.**



$$Rc = t \text{ de Tabla} = \pm 2,02$$

Como t calculado 15,08 cae en la región de rechazo, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

∴ A un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que la Gestión Estratégica de los recursos humanos influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

#### 4.2.2. Prueba de hipótesis específicas:

##### Contrastación de la Hipótesis Específica N° 01:

##### 1°: Formulación de las hipótesis de investigación.

**Ho:  $\rho = 0$**

La selección de personal de los recursos humanos no influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

**Ha:  $\rho \neq 0$**

La selección de personal de los recursos humanos influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

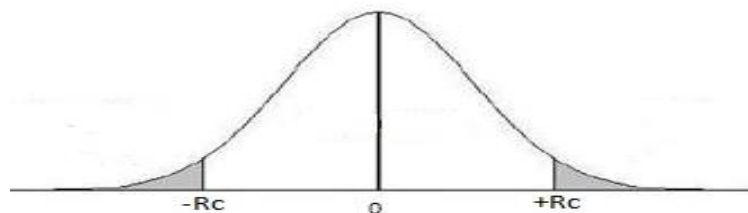
2°: Nivel de significación:  $\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

3°: Cálculo del estadístico de prueba:

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} \quad t = \frac{0,609 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,609)^2}{45 - 2}}} \quad t = \frac{0,609}{\sqrt{\frac{1 - 0,3712}{43}}}$$

$$t = \frac{0,609}{\sqrt{\frac{0,6288}{43}}} \quad t = \frac{0,609}{\sqrt{0,0146}} \quad t = \frac{0,609}{0,1209} \quad t = 5,04$$

4°: Toma de decisiones.



$$Rc = t \text{ de Tabla} = \pm 2,02$$

Como t calculado 5,04 cae en la región de rechazo, entonces se rechaza la

hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ).

∴ A un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que la selección de personal de los recursos humanos influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

### **Contrastación de la Hipótesis Específica N° 02:**

#### **1°: Formulación de las hipótesis de investigación.**

**$H_0: \rho = 0$**

“La gestión del talento de los recursos humanos no influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

**$H_a: \rho \neq 0$**

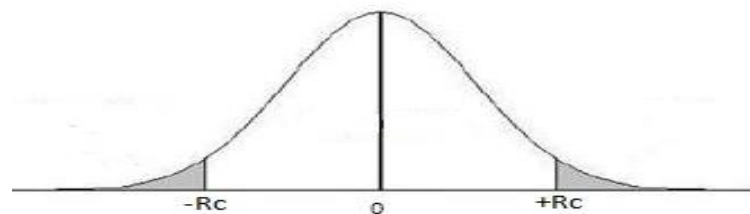
La gestión del talento de los recursos humanos influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

**2°: Nivel de significación:**  $\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

**3°: Cálculo del estadístico de prueba:**

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} \quad t = \frac{0,644 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,644)^2}{45 - 2}}} \quad t = \frac{0,644}{\sqrt{\frac{1 - 0,4143}{43}}}$$
$$t = \frac{0,644}{\sqrt{\frac{0,5857}{43}}} \quad t = \frac{0,644}{\sqrt{0,0136}} \quad t = \frac{0,644}{0,1167} \quad t = 5,52$$

#### **4°: Toma de decisiones.**



$$Rc = t \text{ de Tabla} = \pm 2,02$$

Como  $t$  calculado 5,52 cae en la región de rechazo, entonces se rechaza la

hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ).

∴ A un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que la gestión del talento de los recursos humanos influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

**Contrastación de la Hipótesis Específica N° 03:**

**1°: Formulación de las hipótesis de investigación.**

**$H_0: \rho = 0$**

El control de calidad no influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

**$H_a: \rho \neq 0$**

El control de calidad influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

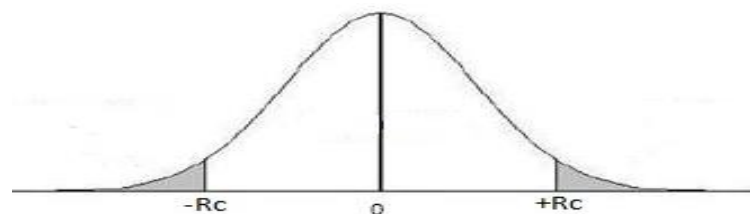
**2°: Nivel de significación:**  $\alpha = 0,05$  (prueba bilateral)

**3°: Cálculo del estadístico de prueba:**

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} \quad t = \frac{0,737 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0,737)^2}{45 - 2}}} \quad t = \frac{0,737}{\sqrt{\frac{1 - 0,5439}{43}}}$$

$$t = \frac{0,737}{\sqrt{\frac{0,4561}{43}}} \quad t = \frac{0,737}{\sqrt{0,0106}} \quad t = \frac{0,737}{0,1030} \quad t = 7,16$$

**4°: Toma de decisiones.**



$Rc = t$  de Tabla =  $\pm 2,02$

“Como  $t$  calculado 7,16 cae en la región de rechazo, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ).

∴ A un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que el control de calidad influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Discusión**

La discusión de resultados se ejecuta contrastando los hallazgos encontrados con lo señalado en el marco teórico, los antecedentes de investigación, la evidenciad empírica obtenida con el instrumento de recolección de datos y las hipótesis de investigación.

Sobre los resultados obtenidos a través del cuestionario empleado en la investigación se ha determinado que existe una relación significativa entre las variables: Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional; ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de 0,917 indicando que existe una relación significativa entre el Gestión Estratégica y el Desarrollo Organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

Estos resultados se contrastan con otras investigaciones llevadas a cabo, entre ellas se tiene a Taborda, A. (2017) quien en su publicación sustenta la importancia de las herramientas administrativas en el ejercicio de cada una de las actividades realizadas por los integrantes de la organización, así como la contribución de estas en el mejoramiento del desempeño de la empresa, permitiéndoles ser más competitiva y eficientes en la utilización de los recursos disponibles.

Por otro lado, en relación a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados:

En la hipótesis específica 1; se señala que: La Selección de Personal de los recursos humanos influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016. En efecto, esta hipótesis queda validada ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,609$ .

En la hipótesis específica 2; se señala que: La Gestión del Talento de los recursos humanos influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016. En efecto, esta hipótesis queda validada ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,644$ .

En la hipótesis específica 3; se señala que: El Control de calidad influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016. En efecto, esta hipótesis queda validada ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,737$ .

## **5.2 Conclusiones**

### **Primera:**

Se ha logrado determinar que la gestión estratégica se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016. Esto se ve reflejado en la tabla 13 la cual nos indica que existe un coeficiente de correlación de Pearson de 0.917 que representa una relación significativa entre la gestión estratégica y el desarrollo organizacional; es decir a mayor gestión estratégica le corresponde un mejor desarrollo organizacional o cuanto menor sea la gestión estratégica menor será el nivel del desarrollo organizacional.

### **Segunda:**

Se ha logrado determinar que la Selección de Personal de los recursos humanos influye en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016. Esto se ve reflejado en la tabla 13 la cual nos indica que existe un coeficiente de correlación de Pearson de 0.609 que representa una relación significativa entre la selección de personal de los recursos humanos y el desarrollo organizacional; es decir a una mayor selección de personal de los recursos humanos le corresponde un mejor desarrollo organizacional o cuanto menor sea la selección de personal de los recursos humanos menor será el nivel del desarrollo organizacional.

### **Tercera:**

Se ha logrado determinar que la gestión del talento de los recursos humanos influye en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.

Esto se ve reflejado en la tabla 13 la cual nos indica que existe un coeficiente de correlación de Pearson de 0.644 que representa una relación significativa entre la gestión del talento de los recursos humanos y el desarrollo organizacional; es decir a una mayor gestión del talento de los recursos humanos le corresponde un mejor desarrollo



organizacional o cuanto menor sea la gestión del talento de los recursos humanos menor será el nivel del desarrollo organizacional.

**Cuarta:**

Se ha logrado determinar que el control de calidad influye en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016. Esto se ve reflejado en la tabla 13 la cual nos indica que existe un coeficiente de correlación de Pearson de 0.737 que representa una relación significativa entre el control de calidad y el desarrollo estratégico; es decir a un mayor control de calidad le corresponde un mejor desarrollo estratégico o cuanto menor sea el control de calidad menor será el nivel del desarrollo estratégico.

### **5.3 Recomendaciones**

**Primera:**

Se recomienda a la dirección de la Institución, la contratación de personal idóneo y joven; a fin de tener personal que esté de acuerdo a los perfiles requeridos a las necesidades del negocio.

**Segunda:**

Se recomienda a la dirección de la institución educativa planificar en conjunto la gestión estratégica de los objetivos previstos esto con la finalidad de cumplir con los mismos.

**Tercera:**

Se recomienda ofrecer capacitaciones a sus trabajadores sobre gestión estratégica de los recursos humanos con el propósito de mejorar el desarrollo organizacional.

**Cuarta:**

Se recomienda a la dirección de la institución que dentro de la capacitación se incluya la de resolución de problemas en la UGEL y DRL

**Quinta:**

Se recomienda revisar si las variables presentan algún cambio en el tiempo, así como también los impactos, para tener mejoras continuas

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas

Acero, Y.; Echeverri, L.; Lizarazo, S.; Quevedo, A.; Sanabria, B. (2010) Escala de Clima Organizacional (EDCO). Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá.

Almenara, J; Romeo, M.; Roca, X. (2005) Comunicación Interna en la Empresa. Editorial UOC. Barcelona.

Álvarez-Pinilla A. 2001. La medición de la eficiencia y la productividad. Ediciones Pirámide. Madrid. p.363

Andrade, H. (2013) Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Serie Comunicacional Empresarial. Netbiblio. España.

Blanch, J., Espuny, M. Gala, C. Martín, A. (2003) *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Editorial UOC. Primera Edición. Barcelona.

Beazley, H. (1997) *Meaning and measurement of spirituality in organizational settings: Development of a spirituality assessment scale*. Dissertation Abstracts International, The George Washington University, and Washington, D.C.

Bolman, L. y Deal, T. E. (1995) *Leading with soul: An uncommon journey of Spirit*, San Francisco, and Jossey-Bass.

Brunet, L. (1997) *El clima de trabajo en la organización*. México: Trillas.

Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.

- Caligiore; Díaz (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Recuperado de: <http://www.doaj.org/doaj?func=abstract&id=157984&toc=y>
- Carvajal, G. (2012) *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia y Recursos Humanos. Caracas. Encontrado en: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P739.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P739.pdf)
- Carbajal, J. (2013). Clima organizacional y satisfacción del docente en la Universidad de Trujillo. Trujillo: UNT.
- Cardona, J; Calderón, G. (2006) *El impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/205/20503202.pdf>
- Casas, A. (2002) *Remuneración, Retribución, y Motivación de Vendedores*. ESIC Editorial Madrid.
- Castillo, L.; Pérez, P. (2011) *Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano*. Recuperado de: <http://mvint.usbmed.edu.co:8002/ojs/index.php/web/article/viewFile/40/498>
- Conger, J. (1994) *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Chiang, M., Salazar, C. (2007) *Clima Organizacional y Satisfacción labora en un establecimiento de salud estatal*. (pp. 61-76) Revista Theoria. Chile. BIO BIO
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill, Octava Edición.

- Chappel, T. (1993) *The soul of a business: Managing for profit and the common Good*, New York: Bantam Books.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill, Séptima Edición.
- Digman, J. (1990) *Personality structure; Emergence of the five factor model*. In M. R. Rosenzweig and L. W. Porter, Eds., Annual Review of Psychology, vol. 41.
- Drovett, S. (1992). *Dicersion de la salud*. Buenos Aires. Maechi.
- Fernández Arata, J. (2008). Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia: un estudio con maestros de primaria de Lima, Perú. Lima: Instituto de Investigación de Psicología, Universidad de San Martín de Porres, Perú.
- Ferreira, P. y L. Disla Cruz (2003) *Cultura Organizacional*. Encontrado en:  
[http://www.efqm.org/Press\\_](http://www.efqm.org/Press_)
- Flores Izquierdo, M. (2017). Diagnóstico y propuesta de mejora de Calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida (tesis de maestría, Universidad Iberoamericana, México) Recuperado de:  
<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2885/E71-F4-T.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Furnham, A. (1997). *Psicología Organizacional y Comportamiento de los individuos en las organizaciones*. Oxford University
- Gárate, R (2000) *Nietzscheren inguruan: GIZAKIA (duintasuna) – JAUNGOIKOA*, Bilbao, Deustuko Unibertsitatea, 2000.
- Giacalone, R. A. y Jurkiewicz, C. L. (2003) *Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities*, Journal of business Ethics, vol. 49.

- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Encontrado en:  
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>
- Guillen, J.; Aduana, A. (2008) *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio del caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa*. Recuperado de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21210603>
- González, J.; Parra, C. (2008) Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Recuperado de:  
[http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=es&nrm](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=es&nrm)
- González, C., González, L., Juaneda, E., & Pelegrin, J. (2014). *La calidad en las organizaciones turísticas*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Groen, J. E. (2002) *The experience and practice of adult educators in addressing the spiritual dimensions of their workplace*, Dissertation Abstracts International, The University of Toronto, Canada.
- Hall, R. (1996) *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall. Latinoamericana, Sexta Edición.
- Hernández R., Fernández B., Baptista P. (2012). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores SA.
- Hudtwalcker, R. (2006). *Clima Laboral en los equipos deportivos*. *Revista Digital – Buenos Aires, N°100*: disponible <http://www.efdeportes.com/efd100/clima.htm>.
- Lazzati, S.; Sanguinetti, E. (2005) *Gerencia y liderazgo*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

López C (2008) *Teoría y pensamiento administrativo*. México Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>

Martín, M y colbs. (1998). *Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria*. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.

Manual 1 (2010), *Presidentes de estaca y obispos*, impreso en Chile por RR Donnelley.

Melgar, M. (2009) *Teoría y técnica de desarrollo organizacional*. Guatemala: Editorial OPS, OMS.

Medina, M.; Armenteros, M.; Guerrero, L.; Barquero, J. (2012) *Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño (Managerial Skills from a Strategic Viewpoint: A Procedure for Their Identification and Performance Assessment)*. Recuperado de:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1953541](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1953541)

Méndez, C. (2012) *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colección Lecciones. Centro Editorial Universidad de Rosario.

Mitroff and Silvers, (2009). *A Spiritual Audit of Corporate America: Ten Years Later Spirituality and Attachment Theory, An Interim Report*. Encontrado en:  
[http://ccrm.berkeley.edu/pdfs\\_papers/2.09/New\\_Spirituality\\_Paperfinal\(2\).pdf](http://ccrm.berkeley.edu/pdfs_papers/2.09/New_Spirituality_Paperfinal(2).pdf)

Mill S. (1844). *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*. Edición de 1948, London School of Economics, Londres

- Navarro, R; García, A (2009) Las teorías “X” y “Y”. Málaga: Universidad de Málaga.  
Disponible en:  
<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/las%20teorias%20x%20y%20y.htm>
- Nelson, B. (1999) *1001 formas de tomar la iniciativa en el trabajo*, Ediciones 2002 S.A.,  
Barcelona, España
- Nolasco, E. (2012). Autopercepción del desempeño docente y satisfacción laboral en una  
Institución Educativa en el Perú. La Molina: Facultad de Educación USIL.
- Orellana (2009) Clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de  
la Comunicación de una Universidad de Huaraz. Tesis para obtener el grado de  
magister.
- Ortega y Gasset, J. (1923) *¿Qué son los valores?: iniciación en la estimativa*, en Revista de  
Occidente, Tomo II, Oct-Dic 1923, págs. 56-58.
- Ouchi, W.G. (1984) *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*,  
Barcelona, Orbis.
- Paúcar, E. (2008). Teorías motivacionales de proceso y desempeño docente en el Instituto  
Superior Pedagógico Público Huaraz. Huaraz: Tesis.
- Pascale, R.T. y Athos, A.G. (1993) *El secreto de la técnica empresarial japonesa*,  
Barcelona, Grijalbo.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H.jr (1984) *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas  
mejor gestionadas de Estados Unidos*, Barcelona, Folio.
- Pepper, S.C. (2001) *The Sources of Value*, Berkeley, University of California Press.
- Pérez, J. (2007) *Estudio exploratorio sobre el tema de la espiritualidad en el ambiente  
laboral*. Recuperado de: [http://www.um.es/analesps/v23/v23\\_1/17-23\\_1.pdf](http://www.um.es/analesps/v23/v23_1/17-23_1.pdf)



Predicad Mi Evangelio (2007) Artes Gráficas Buschi. SA Argentina.

Quispe, J. (2013). El Clima organizacional y desempeño de los docentes en la institución educativa 31507 Domingo Faustino Sarmiento de la provincia de Huancayo-2011. Trujillo: Universidad Antenor Orrego.

Robles, E. (2010) *La Espiritualidad en el lugar de trabajo*. Universidad de Puerto Rico. San Juan.

Real Academia Española (2001) *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid, Vigésimosegunda Edición.

Robbins S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

SENIOR, N. (1827) Introductory Lecture on Political Economy. En Selected Writings on Economics. A Volume of Pamphlets 1827-1852. Kelley, Nueva York.

### **Referencias Electrónicas**

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades. 9(2), 9-33. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Obtenido en: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. España: Trillas.

Caligiori I y Diaz J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la UCLA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658.

Castro, N. (2013). *Estudio del Clima Laboral de los Colaboradores de Talento Humano del Gobierno Provincial del Guayas-2012*. Tesis De Grado Para Optar El Título De

Psicóloga Industrial , Universidad De Guayaquil, Facultad De Ciencias Psicológicas,  
Guayaquil .

Cuadra, A., Veloso, C. (2007 ). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones . *Revista Universum*, 2(22), 40-56.

Drucker, F. (2005). A Pioneer in Social and Management Theory, Is Dead at 95. *The New York Times*.

Horn, A., Marfan, J. . (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar. *Revisión de la investigación en Chile. Psicoperspectivas*, 82-104. .

IPEBA., S. (2015). *Matriz de Evaluación de la Calidad de la Gestión de Instituciones de Educación Básica Regular*. Obtenido de [http://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Matriz\\_EBR\\_Actualizada\\_.pdf](http://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Matriz_EBR_Actualizada_.pdf)

Mathis, Robert L. Jackson, John H. (2003). *Fundamentos de Administración de Recursos humanos*. México D.F. (México), International Thompson Editores.

MINEDU. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y comentarios*. Lima: Documento de trabajo.

Moreno, W. (2013). *Las creencias de los profesores y la educación del cuerpo*. Valencia: Universidad de Valencia.

Pedrajas, L. (2009). Gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Universidad del Zulia*, 14(48), 495-506.

Perozo de Jiménez, G. (2003). *Cambio y desarrollo organizacional*. Universidad Nacional Abierta, Dirección de Investigaciones y Postgrado, Venezuela.

Robbins, S. (2012). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. . México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Sacristán, G. (1993). Conciencia y Acción sobre la Práctica. En F. Imbernon, *La formación permanente del Profesorado en los países de la CEE* (págs. 53-92). Barcelona: ICE Universitat de Barcelona.
- Sagastizabal, M., & Perlo, C. . (2012). *La investigación-acción Como estrategia de cambio en las organizaciones*. Buenos Aires: Stella.
- Salazar, N. (2009). *Planificación Institucional y Calidad del Servicio Educativo en Educación Básica*. Trabajo de Magíster en Educación Mención Planificación educativa, Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Sanabria Rangel, P., & Romero Camargo, V., & Flórez Lizcano, C. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16 (27), 165-213.
- Thorne, C. (2012). *Indicadores de calidad de la universidad a nivel internacional y el caso peruano*. Obtenido de <http://sicevaes.csuca.org/drupal/?q=filemanager/active&fid=234>
- Vargas, J. (2008). Economía Organizacional. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, vol 6. Recuperado el 25 de diciembre de 2018, de <http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/161>
- Zabalza, M. (7 de Diciembre de 2015). *Didáctica universitaria*. Obtenido de Conferencia pronunciada en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali el 9 de febrero de 2005: <http://portales.puj.edu.co/didactica/Archivos/Didactica/DIDACTICAUNIVERSITARIA.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXOS N°1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

### INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA LA ALBORADA DE LINCE, 2016

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<u>Problema General</u> ¿Cuál es la influencia de la Gestión estratégica de los recursos humanos en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016?	<u>Objetivo general</u> Determinar si la Gestión Estratégica de los recursos humanos influye en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.	<u>Hipótesis General</u> La Gestión Estratégica de los recursos humanos influye significativamente en el Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.	<b>Variable Independiente (VI)</b> Gestión Estratégica de Recursos Humanos	Selección de personal de los recursos humanos Gestión del talento de los recursos humanos Control de calidad	<b>Tipo de investigación</b> Correlacional  <b>Diseño Metodológico:</b> Descriptivo.
<u>Problemas Específicos</u> ¿Cómo influye la selección de personal de los recursos humanos para lograr una eficiencia en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016?	<u>Objetivos específicos</u> Determinar si la selección de personal de los recursos humanos influye en la eficiencia en el desarrollo organizacional la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.	<u>Hipótesis Especificas</u> La selección de personal de los recursos humanos influye significativamente en la eficiencia en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.	<b>Variable Dependiente (VD)</b>  Desarrollo Organizacional	Eficiencia Eficacia Índice de Reclamaciones	<b>Población</b> Estuvo constituida por el personal docente y administrativo. El muestreo es el total de la población.
¿Cómo influye la gestión del talento de los recursos humanos para lograr una eficacia en desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016?	Determinar si la gestión del talento de los recursos humanos influye en la eficacia en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.	La gestión del talento de los recursos humanos influye significativamente en la eficacia en el desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.			

<p>¿Cómo influye el control de calidad en el Índice de reclamaciones del Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016?</p>	<p>Determinar si el control de calidad influye en el índice de reclamaciones del Desarrollo Organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.</p>	<p>El control de calidad influye significativamente en el índice de reclamaciones del desarrollo organizacional de la Institución Educativa Privada La Alborada de Lince, 2016.</p>			
--	--	---	--	--	--

## **ANEXOS N°2. INSTRUMENTOS**

### **INSTRUMENTO UTILIZADO**

#### **Encuesta para medir la Gestión Estratégica**

Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la detección de información, acerca del Desarrollo Organizacional y la Gestión Estratégica de la Institución Educativa La Alborada. A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta.

Al responder cada uno de los ítems, marcará con un círculo solo una de las alternativas propuestas.

Antes de contestar, se le pide ser honesto en sus respuestas y responder todas las preguntas.

<b>Siempre</b>	<b>1</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>2</b>	<b>A veces</b>	<b>3</b>	<b>Nunca</b>	<b>4</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>5</b>
----------------	----------	---------------------	----------	----------------	----------	--------------	----------	-------------------	----------

N°	DIMENSIONES / ITEMS	CATEGORÍA				
	SELECCIÓN DE PERSONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	CASI NUNCA
1	Se realiza una adecuada planeación de los recursos humanos					
2	Se realiza un correcto reclutamiento de recursos humanos					
3	Se hace una adecuada selección de personal					
4	Se realiza una serie de actividades para provisionarse de recursos humanos					
	<b>GESTION DEL TALENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>					
5	Recibe recompensas directamente vinculadas al criterio de los objetivos empresariales					
6	Ha recibido recompensas en virtud del tiempo de servicio					
7	Recibe recompensas de acuerdo a su desempeño					
8	Ha recibido recompensas proporcionales a su base salarial					
	<b>CONTROL DE CALIDAD</b>					
9	Sabe identificar los factores que subyacen a la gestión empresarial					
10	Reconoce la importancia de articular esfuerzos en cada uno de los procesos					
11	Es importante el ambiente laboral en torno al compromiso organizacional					
12	Concibe la concepción teórica del personal como forma del capital humano					



### Instrumento para medir el DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ITEMS	CATEGORÍA				
	EFICIENCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	CASI NUNCA
1	Se consigue los objetivos previstos de la empresa					
2	Se alcanzan los objetivos en condiciones ideales					
3	Considera eficaz el desarrollo organizacional de su centro de labores					
4	Hay diferencias significativas entre el logro previsto y el alcanzado					
<b>EFICACIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>						
5	La empresa busca incrementos a través de soluciones técnicas					
6	La empresa busca incrementos a través de soluciones económicas					
7	La institución donde labora está organizada para ayudar al logro de sus objetivos					
8	Las autoridades reducen al mismo la cantidad de tiempo requerido para producir un servicio					
<b>INDICE DE RECLAMACIONES</b>						
9	Los servicios otorgados reúnen características que satisfacen necesidades					
10	Compara el resultado obtenido de los servicios					
11	Se realiza una descripción general sobre el desarrollo organizacional					
12	Existe una adecuada calidad de los servicios organizacionales					

### ANEXOS N°3. CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS – ESTUDIO PILOTO

#### Confiabilidad de la prueba

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,879	,859	32

## ANEXOS N°4. BASE DE DATOS

NP	Gestion Estrategica															TOTAL
	D1 Selección de Persona					D2 Gestion del Talento					D3 Control de Calidad					
	P1	P2	P3	P4	D1	P5	P6	P7	P8	D2	P9	P10	P11	P12	D3	
1	1	1	1	1	4	3	1	3	3	10	3	2	1	1	7	28
2	1	1	1	1	4	1	2	1	3	7	1	1	1	1	4	19
3	4	1	3	1	9	3	3	4	4	14	4	3	4	5	16	52
4	3	1	4	2	10	3	3	1	3	10	1	1	1	1	4	36
5	3	1	1	1	6	3	3	3	1	10	1	2	1	1	5	28
6	2	1	2	1	6	1	2	1	3	7	1	3	1	1	6	23
7	4	1	1	4	10	1	3	3	1	8	1	2	1	1	5	30
8	1	1	1	1	4	3	3	4	1	11	1	2	5	4	12	30
9	4	1	5	1	11	3	3	3	1	10	1	1	1	1	4	39
10	1	1	1	1	4	3	3	1	3	10	3	4	4	5	16	24
11	1	2	2	5	10	5	5	4	4	18	2	3	3	3	11	63
12	2	3	3	3	11	3	3	2	3	11	2	2	2	2	8	39
13	2	2	2	2	8	3	3	3	1	10	1	2	1	1	5	35
14	1	1	1	1	4	5	5	1	1	12	4	3	3	3	13	26
15	3	3	3	1	10	3	3	1	3	10	1	1	3	3	8	43
16	3	3	1	3	10	3	3	1	1	8	2	3	1	4	10	34
17	3	1	1	1	6	1	1	3	1	6	1	1	1	1	4	32
18	1	1	1	1	4	2	2	1	3	8	1	3	3	3	10	22
19	3	3	1	2	9	3	3	3	1	10	2	2	2	2	8	36
20	2	2	2	2	8	1	1	3	3	8	1	1	1	1	4	31
21	1	1	1	2	5	1	1	3	1	6	1	3	1	1	6	19
22	1	1	1	1	4	5	1	4	3	13	1	1	3	3	8	34
23	2	3	3	2	10	2	2	1	3	8	1	1	2	2	6	32
24	1	2	1	2	6	1	1	5	3	10	3	1	1	1	6	31
25	1	5	4	4	14	1	3	2	1	7	1	3	2	2	8	35
26	3	2	3	2	10	3	3	3	1	10	1	1	1	5	8	38
27	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	2	4	3	1	10	20
28	1	1	1	1	4	2	2	3	3	10	3	3	3	3	12	31
29	2	2	2	2	8	2	2	3	3	10	1	3	3	3	10	38
30	2	3	4	2	11	2	4	2	3	11	2	3	3	3	11	48
31	1	4	1	1	7	3	3	1	3	10	1	1	1	1	4	40
32	1	1	1	1	4	1	1	2	3	7	1	1	1	1	4	21
33	1	1	1	1	4	3	3	1	3	10	1	1	1	1	4	22
34	4	4	5	3	16	1	1	2	1	5	1	1	1	1	4	29
35	1	3	1	1	6	1	3	1	1	6	1	2	1	1	5	20
36	1	1	1	1	4	1	3	2	1	7	2	1	1	1	5	21
37	1	1	1	1	4	3	3	2	1	9	2	3	3	3	11	26
38	5	4	1	3	13	3	3	2	3	11	2	1	1	1	5	37
39	3	3	3	3	12	2	1	1	1	5	1	2	1	1	5	35
40	1	1	1	1	4	3	2	2	1	8	2	1	1	1	5	22
41	1	1	1	1	4	1	4	1	2	8	1	2	1	1	5	25
42	4	2	3	1	10	3	5	2	1	11	2	2	1	1	6	37
43	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	21
44	2	2	3	1	8	1	1	1	1	4	2	1	2	2	7	25
45	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	2	5	1	1	9	26

Desarrollo Organizacional

NP	D1 Eficiencia					D2 Eficacia					D3 Índice de Reclamaciones					TOTAL
	P1	P2	P3	P4	D1	P5	P6	P7	P8	D2	P9	P10	P11	P12	D3	
1	4	1	1	1	7	2	3	1	1	7	3	2	1	1	7	30
2	1	1	1	1	4	1	1	3	3	8	1	1	1	1	4	21
3	5	4	3	4	16	5	3	5	5	18	1	4	4	1	10	57
4	4	4	2	3	13	1	2	1	3	7	3	2	1	1	7	40
5	1	2	1	1	5	2	2	2	1	7	1	1	1	1	4	23
6	1	1	1	1	4	1	2	1	1	5	4	2	1	1	8	21
7	5	3	1	5	14	1	2	1	3	7	1	3	1	1	6	33
8	1	1	1	1	4	2	1	2	1	6	1	2	1	1	5	21
9	5	5	4	5	19	3	2	1	1	7	1	2	3	1	7	40
10	1	1	3	1	6	1	1	2	2	6	1	1	1	1	4	24
11	5	3	5	4	17	5	4	4	4	17	5	3	5	2	15	66
12	3	3	2	2	10	1	2	3	3	9	2	3	3	3	11	38
13	3	1	2	1	7	2	1	2	1	6	2	2	2	2	8	31
14	4	2	1	1	8	5	3	2	1	11	1	3	1	1	6	36
15	3	3	3	2	11	3	2	1	1	7	1	1	3	3	8	37
16	1	2	2	2	7	3	3	1	3	10	1	1	3	3	8	32
17	1	1	1	1	4	3	1	2	1	7	2	3	1	1	7	28
18	1	2	3	2	8	3	1	1	2	7	1	1	1	1	4	25
19	3	3	3	2	11	1	3	1	1	6	1	3	3	3	10	38
20	3	2	3	3	11	1	1	1	1	4	2	2	2	2	8	30
21	1	1	1	1	4	3	1	1	3	8	1	1	1	1	4	22
22	4	5	1	1	11	1	2	1	1	5	1	3	1	1	6	30
23	2	3	2	3	10	3	1	1	2	7	1	1	3	3	8	30
24	5	1	1	3	10	1	2	1	2	6	1	1	2	2	6	28
25	3	4	4	3	14	3	4	4	5	16	3	1	1	1	6	46
26	3	2	2	3	10	3	2	1	2	8	1	3	2	2	8	34
27	1	1	2	1	5	1	2	1	1	5	1	1	1	1	4	23
28	3	1	3	1	8	1	2	1	2	6	2	4	5	4	15	33
29	2	2	3	1	8	3	1	1	2	7	3	3	2	2	10	35
30	3	3	3	3	12	4	5	4	5	18	1	3	3	3	10	46
31	3	2	3	2	10	1	1	2	1	5	2	3	3	3	11	34
32	1	1	1	1	4	3	2	1	1	7	1	1	1	1	4	19
33	1	1	1	1	4	1	2	1	1	5	1	1	1	1	4	21
34	3	4	3	2	12	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	26
35	2	2	1	1	6	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	20
36	1	1	1	1	4	2	1	1	1	5	1	2	1	1	5	22
37	1	1	1	1	4	1	1	2	2	6	1	2	1	1	5	21
38	4	1	4	1	10	3	4	1	1	9	2	1	1	1	5	34
39	3	3	2	3	11	1	1	1	2	5	2	3	3	3	11	35
40	1	3	1	1	6	1	3	1	1	6	2	1	1	1	5	23
41	1	1	1	1	4	3	1	1	3	8	1	2	1	1	5	21
42	3	5	2	2	12	4	4	5	4	17	2	2	1	1	6	42
43	1	3	1	1	6	3	1	1	3	8	2	2	1	1	6	22
44	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5	2	1	2	2	7	24
45	1	1	1	1	4	3	1	1	1	6	2	1	1	1	5	22

## **ANEXOS N°5. PROPUESTA TÉCNICA Y RESULTADOS AL 2017**

Con los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación se pudo trabajar durante el año 2017 en los siguientes puntos

- Selección de Personal
- Gestión del Talento
- Control de Calidad

Y a su vez como impacta en la

- Eficiencia
- Eficacia
- Control de Calidad

La matriz de trabajo, abajo mencionada fue presentada al colegio en diciembre de 2016 para comenzar a trabajar rápidamente en enero de 2017.

En enero de 2017 se pudo pasar a retiro a 12 personas y poder volver a contratar 12 personas jóvenes, no mayores de 30 años, las cuales inyectaron, juventud y también nuevas maneras de hacer las cosas. Se pudo mejorar en un 52% en el plan educativo del Colegio, esto dado a las nuevas metodologías que traían este personal para trabajar los mismos temas, pero acorde con el siglo 21.

También se logró establecer un nuevo perfil de docente por competencias, área y año a enseñar lo cual permite rápidamente solicitar personal y tener un primer filtro de entrada de acuerdo con lo requerido.

En el 2017 se propuso la meta de 20 capacitaciones en distintos tópicos al personal, pero solo se lograron 8, si lo comparamos con el año 2016. Se obtiene un incremento de 40% más, impactando directamente en la eficacia con un cumplimiento del 90% de la curricula esto ayudo a que el padre de familia se sienta comfortable con los avances en clase de sus hijos, dando así el cumpliendo de la promesa al cliente.

En el tema de control de calidad, la institución educativa solo se dedicaba a ser un ente pasante de reclamos a la UGEL y no tener un conteo de los reclamos y los porqués de los mismos. Al hacer las mejoras se pudo apreciar que la directora que es la única que gestionaba estos temas por más buena actitud que presentaba, no podía avanzar más rápido ya que es una persona de 74 años con problemas de salud.

Por lo cual se capacito dos personas y estas fueron enviadas a la UGEL para hacer un mapa de relacionamiento, de esta manera identificando el problema se puede resolver el mismo con la persona indicada en dicha institución.

Los problemas que competían en el interior del colegio también fueron encargados a resolver en primera instancia por los tutores y en segunda instancia por la directora.

## ANEXOS N°6. MATRIZ DE TRABAJO PARA EL 2017

1. Selección de Personal						
Actividades:	Método/s de trabajo:	Actores:	Tiempo:	Resultados:	Riesgos:	Estrategias de solución
1.1	Reuniones	Directora, la encargada de RRHH, La encargada de las áreas académicas, así como también los investigadores de la tesis	Dos semanas a inicio de enero y febrero de 2017	Pasar a retiro a 8 docentes antiguos de Inicial y primaria para la contratación de personal joven a idóneo	Tener vacía la plaza al momento del inicio del año escolar	Convocar en la UGEL y centros de estudios pedagógicos la oportunidad laboral
1.2	Reuniones	Directora, la encargada de RRHH, La encargada de las áreas académicas, así como también los investigadores de la tesis	Una semana al inicio de enero de 2017	Elaboración del nuevo perfil para el docente de Inicial, Primaria y Secundaria	No encontrar el personal idóneo en la tercera y cuarta semana de enero de 2017	Convocar en la UGEL, y centros de estudios pedagógicos la oportunidad laboral
1.3	Reuniones	Directora, la encargada de RR. HH, La encargada de las áreas académicas, así como también los investigadores de la tesis	Dos primeras semanas de enero de 2017	Elaboración del nuevo proceso de selección de personal para cubrir cualquier plaza en cualquier grado de enseñanza	Rechazo al cambio, No tener un documento guía en el caso que durante el año escolar se retire el docente	Copiar un Proceso de selección de personal de otra institución e ir adecuando este a la realidad de la institución
1.4	Reuniones	Directora, la encargada de RRHH, La encargada de las áreas académicas, así como también los investigadores de la tesis	Todos los inicios de cada mes	Seguimiento al plan educativo para comparar las mejoras y los avances	Rechazo al cambio, o poco interés en este tipo de reuniones	Tomar tres grados distintos para hacer un piloto y ver los resultados comparados mes vs mes y por año

<b>2. Gestión del Talento</b>						
Actividades:	Método /s de trabajo:	Actores:	Tiempo:	Resultados:	Riesgos:	Estrategias de solución
2.1	Reuniones y visitas	Directora, la encargada de RRHH, La encargada de las áreas académicas, así como también los investigadores de la tesis	Primer mes del año 2017	Tener una lista de capacitaciones y costo para el personal docente y administrativo	No llegar a tener un Roll de actividades pautadas durante el año 2017	Ir a la UGEL, y/o entidades que ya tengan preparada esta solución para la institución educativa
2.2	Reuniones	Directora, la encargada de RRHH, La encargada de las áreas académicas, así como también los investigadores de la tesis	Incido de cada mes	Cumplimiento de los objetivos de la curricula educativa	No tener acogida por parte de los docentes a este tipo de reuniones de seguimiento	Tomar tres grados distintos para hacer un piloto y ver los resultados comparados mes vs mes y por año

<b>3. Control de Calidad</b>						
Actividades:	Método /s de trabajo:	Actores:	Tiempo:	Resultados:	Riesgos:	Estrategias de solución
3.1	Reuniones	Directora, la encargada de RRHH, La encargada de las áreas académicas, así como también los investigadores de la tesis	Todos los primeros días de cada mes	Tener todos los reclamos presentados por los padres de familia, conocer y hacer una tabla para detallar el tipo de reclamo, así como también el tiempo y forma de solucionar el mismo; de igual manera establecer los ratios para la gestión de reclamos	No querer implementar esta mecánica de trabajo	Tomar tres grados distintos para hacer un piloto y ver los resultados de la solución dada y comparar resultados