

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO: ESTUDIO DE CASO**  
**EN LA I.E. CRISTO REY DEL DISTRITO DE J.L.O. 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**GABRIELA CAROLINA MADELEINE AYALA DIAZ**

**ASESOR**

**LUIS AUGUSTO ANGULO BUSTIOS**

<https://orcid.org/0000-0001-8145-444X>

**Chiclayo, 2021**

**ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO: ESTUDIO DE  
CASO EN LA I.E. CRISTO REY DEL DISTRITO DE J.L.O.  
2019**

PRESENTADA POR:

**GABRIELA CAROLINA MADELEINE AYALA DIAZ**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Cesar Luis Jesús Olivos Villasis  
PRESIDENTE

Fanny Mabel Manay Guadalupe  
SECRETARIO

Luis Augusto Angulo Bustios  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A mi hijo, Uriel Mateo, mi motivación y motivo, quien desde el cielo me ha dado valor y fortaleza para concluir mi carrea con éxito.

## **Agradecimientos**

A Dios y a mis padres, Francisco y Juanita, quienes me han cuidado y dado la fuerza para continuar y han velado por mi bienestar y educación, entregando su confianza en los retos que se me han presentado sin dudar en ningún momento de mi inteligencia y capacidad para afrontarlos.

A mi hermano, Enrique, quien me ha cuidado y ha acudido en mi ayuda en todo momento de mi vida.

A mis abuelitos, Rosa, Francisco, Teodolocia, Gonzalo y Francisco, quienes celebran mis logros en la tierra y en el cielo.

## Índice

Resumen .....	9
Abstract .....	10
I. Introducción .....	11
II. Marco Teórico .....	14
2.1. Antecedentes del Problema.....	14
2.2. Bases Teórico Científicas .....	17
2.2.1. Capital humano, teorías y conceptos.....	17
2.2.2. Administración del Capital Humano, conceptos y procesos.....	18
III. Metodología .....	25
3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	25
3.2. Diseño de Investigación.....	25
3.3. Población, Muestra y Muestreo .....	26
3.4. Criterios de Selección.....	26
3.5. Operacionalización de Variables .....	27
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	28
3.7. Procedimientos .....	29
3.8. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos.....	30
3.9. Matriz de Consistencia .....	31
3.10. Consideraciones Éticas .....	32
IV. Resultados .....	33
4.1. Perfil del entrevistado .....	33
4.2. Diagnosticar la situación actual de la Administración del Capital Humano: estudio de caso en la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.....	35
4.3. Determinar la situación de los fundamentos y desafíos de la dirección de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.....	36
4.4. Determinar la situación de la preparación y selección de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.....	38
4.5. Determinar la situación del desarrollo y evaluación de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.....	39
4.6. Determinar la situación de la compensación y protección de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.....	41
4.7. Determinar la situación de las relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019. ....	43
V. Conclusiones .....	45
VI. Recomendaciones.....	47
VII. Referencias Bibliográficas.....	48
IX. Anexos .....	51

10.1.	Anexo 1. Constancia de autorización de uso de datos .....	51
10.2.	Anexo 2. Consentimiento informado de docentes .....	52
10.3.	Anexo 2. Encuesta .....	53
10.4.	Anexo 3. Entrevistas aplicadas .....	55
10.5.	Anexo 4. Constancia de validación de experto de cuestionario y / o entrevista ....	60
10.6.	Anexo 5. Guía de implementación de ACH basado en el modelo de Werther y Davis (2014).....	63

## Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	27
Tabla 2. Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento de evaluación.....	28
Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad del instrumento de evaluación.....	29
Tabla 4. Matriz de consistencia.....	31
Tabla 5. Perfil del entrevistado.....	34
Tabla 6. Guía de implementación de ACH .....	63

## **Lista de figuras**

Figura 1. Modelo de Administración del Capital Humano .....	23
Figura 2. Situación actual de la Administración del Capital Humano .....	36
Figura 3. Situación Preparación y selección .....	39
Figura 4. Situación Desarrollo y evaluación .....	41
Figura 5. Situación Compensación y protección.....	42
Figura 6. Situación Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional .....	44
Figura 8. Entrevista realizada al director de la I.E. Cristo Rey .....	55

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito diagnosticar la situación de la Administración del Capital Humano en la Institución Educativa Cristo Rey, para lo cual primero se identificó las necesidades de la actual Administración del Capital Humano en la institución, así mismo se hizo una revisión de literatura de investigaciones realizadas anteriormente sobre este tema, posterior a ello se levantó información y se analizó la variable de estudio, para finalmente diagnosticar la Administración del Capital Humano para la aportación teórica y práctica de la institución.

La metodología que se empleó para la investigación fue aplicada con un enfoque cuantitativo, así mismo presenta un diseño de investigación no experimental y de corte transversal. La población se integró por 31 docentes de la Institución Educativa Cristo Rey, teniendo así una muestra censal, empleándose como instrumentos de evaluación un cuestionario que al pasar por tratamiento estadístico evidenció un nivel de significancia de alpha de Cronbach de 0,704, siendo un nivel aceptable. Concluyendo que en la situación actual en la Administración del Capital Humano en la Institución Educativa Cristo Rey existen procesos que debilitan esta administración, tales como la rotación, discontinuas capacitaciones, falta de inducción al momento de integrarse los nuevos docentes, la baja remuneración, el ineficiente seguro médico, entre otros.

***Palabras clave:*** Administración, Capital Humano

Clasificaciones JEL: M12, O15, L32

### **Abstract**

The purpose of this research is to diagnose the situation of the Human Capital Administration in the Cristo Rey Educational Institution, for which first the needs of the current Human Capital Administration in the institution were identified, as well as a literature review of previous research on this topic, to collect information and analyze the study variable, to finally diagnose the Administration of Human Capital for the theoretical and practical contribution of the institution.

The methodology used for the research was applied with a quantitative approach, as well as presenting a non-experimental and cross-sectional research design. The population was made up of 31 teachers from the Cristo Rey Educational Institution, thus having a census sample, a questionnaire was used as evaluation instruments that, when going through statistical treatment, shows a Cronbach alpha significance level of 0.704, being an acceptable level. Concluding that in the current situation in the Administration of Human Capital in the Educational Institution Cristo Rey, there are processes that weaken this administration, stories such as rotation, discontinuous training, lack of induction when integrating new teachers, low remuneration, inefficient medical insurance, among others.

**Keywords:** Management / Human Capital

JEL Classifications: M12, O15, L32

## I. Introducción

González (2005) afirma que el capital humano es fundamental para lograr una ventaja competitiva, siendo un componente esencial para todo tipo de institución, pues ser competitivo es mucho más que ser rentables y productivos, ya que la competitividad es el trofeo que el juez (mercado) da a las acciones y decisiones que se hayan tomado en la organización y éstas sean reflejadas en las metas que se determinaron.

Vidal (2017) menciona que mundialmente, la Administración del Capital Humano junto con la calidad educativa es de vital necesidad para sobrevivir frente a las circunstancias de una nueva cultura, generando así un desarrollo mundial. Esta calidad se enlaza a los valores y la cultura de los involucrados, a tal punto de lograr generar que este cambio sea adaptable a una forma de vida, pues este nivel de calidad educativa tiene relación con el nivel de calidad poblacional.

Vidal (2017) también indica que la mayoría de países en Latinoamérica realizan nuevos esfuerzos para su sistema educativo con relación a calidad educativa y la Administración del Capital Humano, generando un crecimiento en el número de países que experimentan esta nueva reforma educativa (calidad de la Administración del Capital Humano, el rol central de la escuela, el entorno escolar, la calidad de función del docente, el proceso de aprendizaje), tal es el caso de Cuba, México, Chile, etc., todo esto para mejorar tanto la equidad, eficiencia y calidad educativa. Así mismo afirma que la educación emplea un papel significativo en el desarrollo económico y social y en la preparación de los jóvenes para el mundo laboral.

Contreras (2018) indica que el docente es el guía e impulsor para una educación de calidad, siendo un ser que trabaja en condiciones temporales e idearias con una definida formación. Es por lo que se necesita analizar si hacemos bien en afirmar que son los responsables de todos los daños del sistema educativo, pues en realidad estos requieren la colaboración del entorno para proveer ciudadanos que sepan enfrentar los nuevos retos, donde el conocimiento se transforma influenciado por la tecnología y los medios de comunicación, que en muchas situaciones son erróneamente empleados. Es entonces que nace la Administración del Capital Humano, para evaluar, perfeccionar y potenciar al docente. Pero su inadecuada Administración de este capital en las instituciones es una de las dificultades más graves que se presentan, dejando que la absoluta responsabilidad recaiga sobre sus trabajadores, haciendo que estos renuncien a las Instituciones.

Contreras (2018) también afirma que, en la actualidad, la educación en el Perú necesita de alternativas innovadoras que generen un impacto significativo en el resultado académico de los alumnos, también de ideas y actitudes que guíen y fomenten a los estudiantes a averiguar nuevas formas de conseguir los objetivos de la pedagogía en afinidad con el perfil del alumno egresado. Observando esta realidad en las Instituciones Educativas, es importante profundizar esta administración en el aspecto pedagógico, siendo la labor clave en las Instituciones Educativas tanto públicas como privadas, ya que permitirá así evolucionar y enriquecer el potencial de la práctica docente en pro a los estudiantes, gestionando el talento mediante el análisis, potencial y desarrollo de sus competencias, conocimientos, capacidades, destrezas, aptitudes y habilidades de todo ser humano.

Es entonces que, a raíz de entrevistas realizadas a diferentes docentes del nivel primario de la Institución Educativa Cristo Rey en el año 2019, se tuvo como evidencia la insatisfacción laboral que estos tienen, y es que como son trabajadores de una Institución del estado, tienen que regirse a esas normas y no tienen opción a reclamo. Por un lado, mencionaron que, debido a la ley de jubilación, tienen que esperar a cumplir 60 años en el SNP (Sistema Nacional de Pensiones) para poder cesar de sus actividades pedagógicas, así mismo comentaron que les parecía una injusticia que el estado les pague tan poco y les exija mucho, y aunque han luchado mediante huelgas para que se les pueda aumentar el sueldo, no han tenido resultado. También manifestaron que el sistema de salud (EsSalud) tiene una deficiente gestión, ya que para que puedan ser atendidos tienen que esperar meses, y cuando es una emergencia suelen atenderlos de manera desagradable.

Por ende, nació la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la situación actual de la Administración del Capital Humano: estudio de caso en la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019?, teniendo como objetivo general: Diagnosticar la situación actual de la Administración del Capital Humano: estudio de caso en la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019; y a su vez los siguientes objetivos específicos: Determinar la situación de los fundamentos y desafíos de la dirección de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019., y Determinar la situación de la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y relaciones del personal y evaluación de la cultura organizacional de los docentes en la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.

Fue importante realizar esta investigación porque analizó el problema de investigación permitiendo recurrir a la exploración de trabajos similares, así como modelos y teorías que

explican la variable Administración del Capital Humano junto con sus dimensiones. También proporcionó la preparación de los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios y entrevistas, accediendo a que sean aplicados en otras investigaciones sobre la variable en estudio.

A su vez es relevante para la Institución Educativa porque le permitió enriquecer la Administración del Capital Humano, involucrando a los docentes con el fin de proporcionar una atención de calidad a los alumnos y padres de familia. Así mismo se logró que el directivo conozca los problemas e incomodidades que presenta el personal y poder administrar de manera eficiente la solución de esto.

Para finalizar, la estructura de esta investigación consta de 7 capítulos:

Capítulo I, contiene la Introducción la cual informa la realidad problemática a nivel general y la que se observa en la Institución Educativa Cristo Rey, lo cual da pie a formular el planteamiento del problema, objetivos y justificación.

Capítulo II, contiene el Marco teórico el cual está conformado por los Antecedentes y las Bases teóricas de la Administración del Capital Humano, tomando a Werther y Davis como autor base de esta variable de estudio.

Capítulo III, contiene la Metodología, la cual muestra el tipo y nivel y diseño de investigación, la población, muestra y muestreo de los docentes de la Institución Educativa Cristo Rey, los criterios de selección, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos, plan y procesamiento de análisis de datos, matriz de consistencia y consideraciones éticas de la investigación.

Capítulo IV, contiene los Resultados de la investigación, en el cual se afirmó la hipótesis general planteada, la cual era que la Administración del Capital Humano en la Institución Educativa Cristo Rey estaba en un nivel medio.

Capítulos V, VI, VII, VIII y IX detallan las Conclusiones, Recomendaciones, Referencias bibliográficas y Anexos de la investigación, respectivamente.

## **II. Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes del Problema**

Supervielle y Pucci (2015) en su investigación concluyen que las modificaciones en la configuración de organización del trabajo que se tratan en el sector público y privado de servicios requieren actuales requerimientos en componentes de Administración del Capital Humano, que den cuenta de los recientes desafíos en los procesos de trabajo. Esta modernización tanto en el sector público como privado generará el crecimiento económico y social del país, así mismo este cambio productivo originará espacios laborales con oportunidades para atraer a postulantes potenciales y hacerlos parte de este constante proceso de transformación.

Estevis (2015) menciona en su investigación que la Administración del Capital Humano en la Salud, se encuentra en una etapa formativa, en la cual se realizan diferentes funciones en el Servicio Social - Estado San Luis Potosí. Frente a esto, las oportunidades en los puestos directivos y de gestión abren paso a plantear metas a mediano plazo por medio de la planeación estratégica. Es por lo que los Centros de Salud deben involucrarse de manera directa y activa en la formación durante el proceso de Servicio Social a través del análisis situacional y el estudio del contexto y su situación interna.

Gonzáles (2015) realizó una investigación en la cual tuvo como resultado que los directivos y docentes en todo momento reconocen las características de la cultura organizacional y los aspectos que incrementan la satisfacción laboral de docentes, así mismo que casi siempre identifican los medios para lograr esta satisfacción, por ende, la cultura organizacional incrementa si la satisfacción laboral de docentes también lo hace, recomendando así que los directivos deben estar atentos ante cualquier situación que pueda perjudicar la vida institucional, con el fin de respaldar su correcto funcionamiento.

Mirelle, Zélia, Silvia y Fábio (2016) realizaron una investigación, la cual tuvo como objetivo analizar la perspectiva de las enfermeras y las limitaciones y dificultades hacia el sistema de asistencia de enfermería vinculados con la Administración del Capital Humano, teniendo como resultados que la disminución de empleados, la rotación, el absentismo y la falta de compromiso con su profesión ocasiona una deficiente asistencia al cliente, y la sistematización debe ser implementada para un respaldo legal de esta profesión.

Neves y Gonçalves (2016) en su investigación tuvieron como resultado principal que la estrategia empresarial, la cultura organizacional y la globalización, son elementos fundamentales para la construcción, evolución y transformación del concepto de Administración del Capital Humano, ya que la estrategia de negocios proporciona indicadores importantes para la formulación e implementación de prácticas coherentes y la cultura organizacional desde el punto de vista de valores y comportamientos individuales de la Administración del Capital Humano.

Castillo y Pérez (2016) concluyen en su investigación sobre el concepto de capital humano que existe correlación positiva entre el nivel del capital humano y la salud, incluyendo que las diferencias a nivel global benefician a Europa Occidental y América del Norte. Así mismo que el rol de la salud es único, gracias a que define el riesgo de mortalidad de las personas, influenciando esto en sus incentivos, ya que la muerte prematura de un adulto tiene efecto negativo sobre el mercado global, también estas muertes ocasionan la oferta un aumento laboral de los adolescentes y la disminución de la matrícula escolar de las mujeres, pues son las niñas las que se quedan en casa para velar por los enfermos.

Sáenz y Ávila (2016) concluyen en su investigación que la inversión del Capital Humano y la relación de su nivel de ingresos con la productividad es de importancia para promocionar políticas de mejora, siendo el resultado el que sobrelleve a la eficiencia del sistema educativo, a la mejora de los ingresos que reciben los trabajadores y al decreciente nivel de pobreza.

Dimaté, Tapiero y González (2016) manifiestan en su investigación que la evaluación docente, implica evaluarlo en relación con los escenarios en que se desarrolla e impacta (comunidad, institución, aula, familia), los problemas que enfrenta (educativa, curricular, didáctica), y con factores relacionados a su conocimiento de la realidad escolar y cómo lo trasciende.

Carrillo (2016) en su investigación concluye que no existen métodos, modelos e instrumentos que permitan evaluar con precisión la cultura organizacional, ya que hay cambios y limitaciones en el comportamiento y ambiente de las personas. Así mismo debe tomarse en cuenta que la cultura organizacional es un sistema complejo en el cual habitan subsistemas también complejos, por ello es necesario que las organizaciones determinen instrumentos para lograr la toma de decisiones.

Ríos, Pérez, Sánchez y Ferrer (2017) realizaron una investigación de tipo descriptivo, en la cual muestran en sus resultados que la compensación aumenta el compromiso con la Institución, y en cuanto a los docentes asalariados, tienen un mayor sentimiento de compromiso y apego para ejercer su labor, representando así un medio para atraer, conservar, motivar a los docentes para el buen desempeño en la organización, ya que estos trabajadores no sólo buscan satisfacer necesidades básicas, sino también necesidades sociales y de desarrollo personal.

Olaz (2018) en su investigación concluye que en el actual sistema, la empleabilidad es el producto de un proyecto de planificación de vida laboral lo cual significa que cuando las personas se transforman en recursos de este sistema bajo determinadas condiciones demográficas, ocasiona que lleguen a ser un excedente a regularizar antes de que llegue la obsolescencia planeada en su etapa de vida laboral, pues este sistema se basa en la innovación para su necesidad de crecimiento como sistema, y es por eso que exige profesionales con alto nivel de competencia, quienes tendrán que fomentar nuevas innovaciones.

Bute (2018) concluye que la valoración de la selección de personas es un aspecto obligatorio para su operación, pues permite la atracción de profesionales que cumplan con lo necesario para proveer un servicio social de calidad, aunque actualmente las organizaciones no son tan conscientes de las ventajas que aporta una selección más firme y alineada en cuanto a valores, surgiendo entonces la necesidad de rigurosidad en los procesos de selección por su conmoción sobre la calidad de las participaciones de los sectores de exclusión social.

Flores y Aballe (2018) en su investigación concluyen que las capacitaciones son parte del perfeccionamiento de la carrera docente, además de concebir su formación como un proceso permanente de reestructuración, estructuración y adquisición de habilidades, conocimientos, destrezas y valores para el desempeño del rol pedagógico, uniéndose como un proceso de formación a la capacitación, la cual permitirá la actualización consecuente de sus conocimientos metodológicos y pedagógicos con la finalidad de lograr la perfección docente en función a los roles de enseñanza y disposición frente a la renovación curricular, de manera que este perfeccionamiento permita el actuar competente frente al cambio o modernización del entorno.

Pineda (2019) tuvo como resultado en su investigación que, en el transcurso de los años, las administraciones públicas tendrán que competir con otras empresas en la captación y retención del talento, por ello se verán obligados a trazar estrategias para captar los mejores perfiles al sector público para que garantice la legitimidad de función pública de la institución. Otro reto será el sistema de acceso de empleados públicos sin la mínima garantía, ocasionando

en muchas situaciones la vinculación sindical, política y la incierta cualificación profesional, lo cual ha originado la pérdida de profesionalidad y talento en estas administraciones públicas.

## **2.2. Bases Teórico Científicas**

### **2.2.1. Capital humano, teorías y conceptos**

Según la Dirección General para la Cooperación al Desarrollo (2008), Adam Smith fue el primer economista en introducir el concepto de capital humano. Luego otros autores tomaron en cuenta este concepto, entre ellos Bentham, Mill y Marshall, pero no fue desarrollada en una estructura teórica sólida hasta al menos la mitad del siglo XX, gracias a las obras precursoras de Mincer (1958), n (1960) y Becker (1964), las cuales dieron una teoría económica sobre el capital humano, la cual se basa en la experiencia profesional y los años de escolaridad (variables que justifican lo ingresos individuales).

A raíz del trabajo inédito de Mincer (1974), muchos investigadores como Card y Krueger (1992), Klenow y Rodríguez (1997) hallaron una fórmula de salarios basada en la experiencia laboral y los años de escolaridad, a la cual otros estudiosos como Barro (1991) y Mankiw (1992) recurrieron para dar un aporte positivo y significativo del capital humano en cuanto al desarrollo del producto. Pero Benhabib y Spiegel (1994) revelaron una relación negativa y no significativa del capital humano. Es por eso García (2010) determina que los efectos del capital humano dependerán de cuál variable se esté midiendo primero (cabe recalcar que estas variables sólo permiten medir la cantidad, más no la calidad educativa).

Actualmente, los conceptos del capital humano han evolucionado y sido determinados por ciertos autores, iniciando con Becker (1983) define lo define como aquel que engloba a las capacidades productivas que una persona obtiene por conocimientos generales o específicos, los cuales pueden usarse o seguir acumulándolos. Por otro lado, Boisier (2002) conceptualiza el capital humano como el valor que producen las capacidades se los seres humanos a través de la capacidad de conocer, la educación, de perfeccionarse, la experiencia, de tomar decisiones y el relacionarse con su entorno. Así mismo, Chiavenato (2004) describe como los atributos y conocimientos de la persona, los cuales a medida que van incrementando, logra el desarrollo de su capital humano. Finalmente, Axtle y Acosta (2017) afirman que el capital humano se trata de las destrezas, experiencias, capacidades y conocimientos de los trabajadores de las empresas, incluyendo la actualización de sus antiguos y nuevos conocimientos.

### 2.2.2. Administración del Capital Humano, conceptos y procesos

Chiavenato (2000) conceptualiza a la Administración del Capital Humano como un campo que implica criterios de sociología organizacional, psicología e ingeniería industrial y organizacional, derecho laboral, ingeniería de seguridad, y de sistemas, medicina labora, etc.; esta misma también se refiere al nivel organizacional, departamental, grupal o personal y ambiental de la empresa. También indica que el proceso estratégico es un método que puede lograr el trabajo eficiente del personal, y simultáneamente permitirles colaborar con esto los objetivos individuales enlazados indirecta o directamente con la labor. Así mismo, hace hincapié a cinco procedimientos básicos de la Administración del Capital Humano, en el cual no se necesita seguir un orden, pues estos subsistemas cambian en concordancia con la situación, así mismo necesitan de factores humanos, organizacionales, ambientales, tecnológicos, etc.:

- Admisión de personal: se refiere al desarrollo de captación de aspirante calificado para el cargo; el cual se enlaza con el reclutamiento y selección del personal. Estos procesos varían de acuerdo con la organización, pues algunas emplean procesos tradicionales, mientras que otras recurren a un proceso más avanzado, también menciona que para elegir al personal que va a formar parte de esta empresa se hace mediante un reclutamiento ya sea interno o externo y la selección mediante entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas de conocimiento o pruebas de personalidad.
- Aplicación de personal: es el proceso utilizado para diseñar los roles que las personas van a realizar en la organización. Incluye el diseño de cargos (es la especificación del contenido, calificaciones y recompensas de cada cargo, es decir, estructurar y dimensionar cada cargo) y evaluación del desempeño (este mide el desempeño del trabajador, esta desarrolla una evaluación cualitativa y cuantitativa del nivel de eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades).
- Compensación de personas: se utiliza para incentivar al personal y satisfacer sus necesidades (remuneración, servicios sociales y beneficios). Constituye los componentes primordiales para la motivación e incentivo de los trabajadores, no dejando de lado sus objetivos individuales, es más, tomando en cuenta que las

recompensas se ofrecen para poder fortalecer acciones que incrementen la conciencia y responsabilidad de la persona y del grupo, es decir, que promuevan el espíritu de la misión en la organización.

- **Desarrollo de personal:** procedimientos para capacitar que incluyen el entrenamiento y desarrollo de las personas, también los programas de comunicación e integración y el desarrollo de las carreras. El desarrollar personas no solamente implica proporcionarles información para que profundicen conocimientos, destrezas y habilidades, sino también darles información básica para que aprendan nuevas soluciones, conceptos, actitudes e ideas que permitan modificar su comportamiento y hábito, permitiéndoles así ser más eficientes en sus labores.
- **Mantenimiento de personal:** se utiliza para establecer condiciones psicológicas y ambientales que sean satisfactorias para la labor de los trabajadores. Po ello, incluye la administración de seguridad, higiene y calidad de vida en la organización.
- **Evaluación del personal:** proceso que controla las actividades de los trabajadores, el cual incluye una base de datos y también sistemas de información gerencial, implicando en ello el seguimiento, acompañamiento y orientación del comportamiento de los trabajadores dentro de los límites de variación, es por lo que las empresas requieren un buen esfuerzo en cuanto al monitoreo de sus operaciones y actividades, con el fin de garantizar que los objetivos se logren de manera correcta.

Dessler (2001) afirma que la Administración del Capital Humano son políticas y prácticas para realizar situaciones relativas al personal o las personas del puesto administrativo que realiza. Así mismo menciona al proceso de la ACH como el siguiente:

- **Reclutamiento y selección:** se da mediante la planeación y reclutamiento del personal, las pruebas y selección de empleados y las capacitaciones y desarrollo de la fuerza laboral. Las organizaciones contratan al personal que creen es adecuado para ocupar un determinado puesto, pero debe estar acorde a la planeación estratégica de la empresa; para ello se debe tener en cuenta el análisis de necesidades la empresa, luego reclutar a los mejores candidatos, luego

seleccionar al que mejor encaje en el puesto y finalmente incorporarlo para que comience con sus funciones.

- **Capacitación, desarrollo y remuneración:** implica la administración y evaluación del desempeño y la remuneración de los empleados. Nacen a raíz de la creencia de las organizaciones al hecho de que los trabajadores pueden motivarse naturalmente a trabajar y aprender, implicando el hecho de que su actividad, aprendizaje y progreso genere recompensas por su buen desempeño; es por lo que estos factores hacen que se llame su atención y puedan movilizarse en su rol.
- **Relaciones con los trabajadores:** abarca la ética y trato justo en la ACH, las relaciones laborales y negociación colectiva y la protección de seguridad y salud. Se da entre el empleado y empleador, así mismo tener una buena relación con los trabajadores ocasiona que disminuyan los conflictos que puedan surgir en el área laboral, alimentando la moral e incrementando la productividad.

Shamil (2001) afirma que la Administración del Capital Humano involucra a las personas y el trabajo, a las relaciones de los trabajadores con la empresa, teniendo como objetivo principal el unir a los empleados para lograr esta administración de la manera más efectiva posible; logro que solo se dará si los trabajadores ofrecen lo mejor de ellos para llegar al éxito de la organización. Es por ello que la denota como funciones, mencionando las siguientes:

- **Provisión:** planeación de recursos humanos, el reclutamiento y los contratos. Se debe entender cómo actúa el ambiente en que se está inmersa la empresa y cómo localiza y busca a las personas para integrarlas en su sistema. Implica las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección, investigación de mercado y la integración de las personas a las labores organizacionales, tratando así de abastecer con talentos humanos a la organización para su funcionamiento.
- **Evaluación y desarrollo del personal:** administración de las evaluaciones y entrenamiento del personal y la administración del desarrollo. Permite comprobar el nivel de cumplimiento que alcanzan los trabajadores en cuanto a los objetivos individuales, midiendo así la conducta, el rendimiento y la obtención de resultados de manera sistemática, integral y objetivo, de tal manera

que la organización consigue información necesaria para tomar decisiones de forma acertada y correcta en cuanto a los trabajadores.

- Salud y seguridad: administración de la salud y seguridad y bienestar. Tiene por objetivo el aplicar medidas y desarrollo de actividades para prevenir los riesgos que derivan del trabajo, recomendando así a los empleadores brindar un medio de trabajo adecuado y con condiciones justas, en donde sus empleados puedan desarrollar sus actividades con dignidad.
- Relaciones industriales: sindicatos y huelgas. Es el vínculo entre la parte administrativa y los empleados de una organización, o en otras ocasiones entre los directivos y el sindicato, este último representando a los trabajadores. Son normas, recomendaciones y procedimientos que tienen por objetivo el lograr la eficiencia y cumplir los objetivos de la organización.

Bayo y Merino (2002) mencionan que las personas y sus factores determinantes para su progreso, son uno de los activos más necesarios de una empresa. Así mismo destaca que el comportamiento, actitudes y cualidades de los trabajadores, emplean un papel necesario e importante como clave de éxito de la organización.

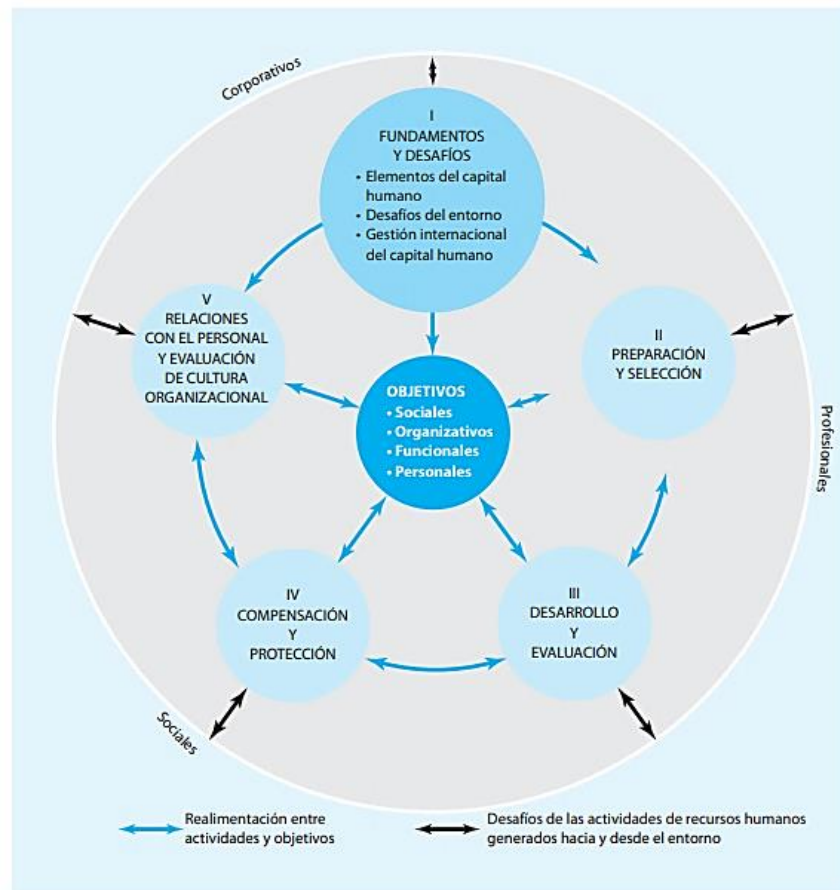
Rodríguez (2005) afirma que a la Administración del Capital Humano se le considera un cargo completo que tiene sus propias herramientas, y que la mayoría de las veces éstas dependen de la dirección general, teniendo entonces como misión contribuir al desarrollo y modernización de la empresa mediante la búsqueda de empleados que tengan compatibilidad de intereses divergentes.

Werther y Davis (2014) mencionan que la ACH es lograr que las personas se enrumben hacia los objetivos estratégicos de la organización mediante sus actos eficaces y efectivos, y para lograr que el personal obtenga estas características, la organización necesita emplear esfuerzos dirigidos a la identificación, reclutamiento o capacitación, también al desarrollo y a conservar el capital humano. Es por ello que afirman que esta administración está constituida por los siguientes subsistemas:

- Fundamentos y desafíos: El principal reto es que la empresa optimice su eficiencia y eficacia de forma social y éticamente comprometido; el siguiente desafío es el aumento de la internacionalización económica, competencia creciente, las presiones de los

sectores oficiales. Es por lo que, para hacer frente a estos desafíos, se necesita que el departamento de ACH se constituya de tal forma que se logre conseguir las metas y apoyar el trabajo de los gerentes operativos.

- **Preparación y selección:** Cuando se carece de una correcta base de información, los encargados de la Administración del Capital Humano afrontan serias restricciones para poner en marcha sus responsabilidades, pues a través de esta base, los especialistas deben orientar a los administradores en el diseño de puestos que supervisan y así poder buscar formas de hacer que estos puestos sean más satisfactorios y productivos.
- **Desarrollo y evaluación:** Una vez que los nuevos trabajadores son contratados, se les involucra en un programa de inducción y se les orienta en cuanto a los procedimientos y políticas de la empresa. Luego se les diagnostica sus necesidades de capacitación y desarrollo para luego brindarles la capacitación adecuada, tomando los resultados como fuerza para un trabajo más eficaz. La calificación de su desempeño se mide mediante evaluaciones periódicas, proporcionando a los empleados la retroalimentación en base a su desempeño, ayudando también a los gerentes operativos para que puedan corregir los aspectos necesarios.
- **Compensación y protección:** Lo primordial para mantener motivados a los trabajadores es la compensación correspondiente, por ende, los trabajadores reciben salarios y sueldos justos a cambio de su aporte productivo. En los casos en que la compensación no sea suficiente, es probable que exista una elevada tasa de rotación del personal, pero si esta recompensa es muy elevada, la organización corre el riesgo de perder su capacidad de competencia en el mercado.
- **Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional:** Implica los desafíos de la cultura organización y su evaluación y perspectivas a futuro, y las relaciones de la empresa con el sindicato. Es por ello por lo que se necesita más que una remuneración y ambiente adecuado para sostener una potencia de trabajo efectivo, pues los trabajadores requieren motivación, y el área RR.HH. es responsable de establecer ciertas medidas de disciplina y sistemas de asesoría, así mismo, para incrementar la producción de la organización y conservar los horizontes de satisfacción se implementan unidades de comunicación que logran mantener formados a los integrantes de esta organización.



*Figura 1.* Modelo de Administración del Capital Humano

Nota. Modelo propuesto por Werther y Davis (2014)

Sanabria (2015) considera que la ACH en el sector público se explica mediante los siguientes procesos:

- Reclutamiento, selección, retención y desvinculación: el primer proceso es para atraer aspirantes idóneos para que ocupen un determinado puesto, el segundo proceso se valora y contrata al personal de acuerdo con sus competencias, el tercer proceso consta de prácticas para que el personal se quede en la entidad, y el último y cuarto proceso se le establecen condiciones al personal si desea salir de la organización.
- Formas de contratación y diseño de puestos: las entidades fijan funciones, competencias y responsabilidades de un puesto de trabajo, así como también la forma de contratación ya sea de carrera, temporal, contratista, medio tiempo, regímenes especiales o tercerización)

- **Compensación:** implica el salario que se le otorga a los funcionarios por el desempeño en sus funciones, para así motivar su accionar mediante bonos, pagos, planes de bienestar y beneficios, primas, entre otros.
- **Gestión del desempeño:** son mecanismos que se aplican en la organización para ejecutar una valoración de la labor del funcionario y su trabajo en la organización.
- **Desarrollo personal:** son prácticas para aumentar los conocimientos y competencias de los trabajadores públicos para cumplir con sus labores.
- **Negociación colectiva:** la organización desarrolla una alianza con representantes de esta misma organización sobre temas en relación con Administración del Capital Humano, ya sea compensación, beneficios, prácticas, procesos, etcétera.
- **Manejo de la diversidad:** prácticas para reducir las diferencias ocasionadas por la diversidad en estas entidades.
- **Rol de la unidad de personal:** procesos, prácticas y procedimientos que se realiza a nivel organizacional y de gobierno, con el objetivo de desarrollar la misión que el Estado o la organización ha encomendado.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y Nivel de Investigación**

Tomayo (2007) se refiere al enfoque cuantitativo como la comparación entre teorías que ya existen, a partir de una consecución de hipótesis provenientes de la misma, siendo imprescindible el tener una muestra, ya sea manera aleatoria o discriminada, pero que esta sea representación de una población objeto de estudio. Para este tipo de estudio es necesario contar con una teoría ya construida.

Es por ello que la investigación presentó un enfoque cuantitativo con un apoyo cualitativo, ya que se fundamenta en hipótesis al conseguir datos de la muestra analizada para saber la situación de la Administración del Capital Humano dentro de la institución.

Vargas (2008) afirma que la investigación aplicada depende de una investigación básica, pues se fundamenta en resultados, por eso se necesita conocer las realidades con una prueba científica. Así mismo se basa en un marco teórico con el fin de formular nuevas teorías mediante la recolección de datos, analizando y solucionando problemas de la realidad con particular énfasis en lo social, nutriéndose de avances científicos.

Por ende, la investigación fue de tipo aplicada porque resolvió problemas en un contexto determinado, aplicando conocimientos desde una o varias áreas especializadas para así implementarlos en las necesidades proporcionando entonces solución al problema analizado. En un nivel descriptivo porque como su mismo nombre lo dice, va a describir la naturaleza de un segmento, sin centrarse en motivos por las cuales se crea este fenómeno. Es decir, describe el tema de investigación sin necesitar un "por qué".

#### **3.2. Diseño de Investigación**

Según Stake (1998), es el análisis de lo particular y completo de un singular caso para poder comprender su actitud en situaciones importantes. Es por lo que estudia a fondo una parte de determinado problema con un tiempo que por lo general es limitado (Bell, 2005). Dentro de ello se puede tener como sujeto de análisis a una persona, un caso o evento, o un fenómeno, analizándolo dentro del ambiente en que se desenvuelve este objeto de estudio (Muñoz, 2011).

Kerlinger y Lee (2002) afirman que la investigación no experimental trata de una indagación sistemática y empírica en la que el investigador carece de control directo con relación a las variables independientes, esto gracias a que sus acontecimientos ya han sucedido,

tampoco se forman grupos aleatoriamente. En esta investigación los datos primero se recolectan y después se interpretan, estudiándose los fenómenos tal y como suceden de manera natural.

Para Sampieri (2003), en el diseño no experimental de corte transversal, se recopilan datos en un tiempo único, con el propósito de poder describir a las variables y su suceso en la interrelación en un momento determinado.

Por eso, la investigación fue un estudio de caso, en donde se hará una exploración en profundidad de una unidad singular, siendo a su vez no experimental de corte transversal, pues se recopilará datos a partir de un momento único, con la finalidad de detallar las variables y estudiar su incidencia o su compromiso en lo acontecido en la investigación.

### **3.3. Población, Muestra y Muestreo**

La población estuvo accedida por docentes del nivel primario, la cual sumó un total de 31 trabajadores de la institución educativa Cristo Rey.

De la población se ha extraído una muestra censal, la cual corresponde a los trabajadores identificables, procediéndose a recoger datos de cada uno de ellos mediante los instrumentos de medición elaborados para tal fin como lo es el cuestionario y la entrevista (véase anexo 2 y 3).

### **3.4. Criterios de Selección**

El presente estudio fue dirigido a los docentes del nivel primario, subdirector del mismo nivel y director de la Institución Educativa Cristo Rey. Se eligió esta organización por la facilidad de acceso, puesto que se mantiene un vínculo familiar con uno de los trabajadores.

### 3.5. Operacionalización de Variables

Tabla 1.  
*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ESCALA
<b>ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO</b>	Fundamentos y desafíos	Valores	4	Entrevista	Guía de entrevista	Semi estructurada
		Política	2,1			
		Estructura orgánica	3,5			
	Preparación y selección	Experiencia laboral	1	Encuesta	Cuestionario	Ordinal - Likert
		Rotación	15			
		Profesión	16			
	Desarrollo y evaluación	Selección	3	Encuesta	Cuestionario	Ordinal - Likert
		Inducción	2			
		Capacitaciones	4,5			
	Compensación y protección	Comunicación	9,10	Encuesta	Cuestionario	Ordinal - Likert
		Seguro médico contra accidentes	14			
		Remuneraciones	6			
	Relaciones con el personal y Evaluación de la cultura organizacional	Condiciones laborales	7	Encuesta	Cuestionario	Ordinal - Likert
Satisfacción laboral		8				
	Socialización	11,12,13				

Nota. Basado en el Modelo de Administración del Capital Humano de Werther y Davis (2014)

### 3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el levantamiento de información se utilizó las técnicas de (1) entrevistas hacia el director y subdirector de la institución, y (2) observación. Teniendo como sus instrumentos de recolección de datos respectivamente: (1) el cuestionario y (2) la guía de entrevista. Se pueden observar los instrumentos en los anexos 2 y 3 del documento, los cuales fueron analizados en la primera etapa por los dos jurados en la sustentación, quienes sugirieron cambiar la encuesta a escala de Likert y reformulando algunas preguntas, luego de eso en el siguiente semestre se validó el instrumento por un experto, quien dio pase junto con el asesor para que sean aplicados.

Para la variable Administración del Capital Humano, en la técnica de entrevista y cuestionario, se tomaron del modelo de Werther y Davis, considerándose para la primera técnica dos entrevistas dentro de una dimensión (fundamentos y desafíos), una de ellas estructurada (dirigida al director que consta de 5 preguntas) y la otra no estructurada (dirigida al subdirector nivel primario); la segunda técnica consta del cuestionario en escala de Likert, que implica 16 preguntas distribuidas en 4 dimensiones: preparación y selección (3), desarrollo y evaluación (6), compensación y protección (3) y relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional (4)

En la observación directa de la zona se analizó la relación de los individuos, su desempeño, la motivación de los docentes y la dirección del director de la institución. Esto se llevó a cabo con visitas regulares a la institución.

Por último, se utilizó información de blogs, revistas, tesis, libros y páginas web para defender la investigación.

La técnica estadística empleada fue la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, la cual se realizó en el programa estadístico SPSS para poder determinar la confiabilidad del cuestionario, realizando previamente una encuesta piloto a otra institución estatal, en la cual se tomó a 10 docentes a encuestar, para luego realizar el procesamiento de datos oficiales. Se obtuvo un ,781 de confiabilidad, la cual es aceptable por su proximidad al 1.

Tabla 2.

*Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento de evaluación*

		N	%
Casos	Válidos	31	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	31	100,0

Tabla 3.  
*Estadísticos de fiabilidad del instrumento de evaluación*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,781	26

### 3.7. Procedimientos

Se tomó en cuenta diversos temas de investigación, eligiendo de entre ellos la Administración del Capital Humano en Instituciones Educativas. De manera inmediata se investigó acerca del tema, ya sea con tesis, revistas, libros, entre otros documentos para poder tener la mayor información posible. Se eligió el modelo de Werther y David publicado en el año 2014.

Teniendo ya el tema establecido y la previa información de la encuesta y la entrevista que ayudaron a recopilar información para realizar la investigación sobre la Administración del Capital Humano: Estudio de caso en la I.E. “Cristo Rey” J.L.O 2019; se procedió a solicitar el permiso correspondiente al director de la Institución Educativa Cristo Rey mediante un documento, para poder realizar la investigación en dicha organización, y a su vez que nos concediera su disposición y tiempo para poder entrevistarlo junto con el subdirector y los docentes, acotando que las encuestas dirigidas a los profesores serían de manera anónima para obtener mejores resultados.

Es así como se realizó la entrevista primero al director de la Institución Educativa de manera verbal (la cual al ser transcrita fue firmada por el mismo director y autorizada para su publicación), luego se encuestó a 31 docentes de la institución, entregándose este instrumento en un formato impreso (ver anexo 2). Pero previo a esto se realizó unas cuantas preguntas abiertas a menos de cinco docentes para poder saber de manera abierta sus molestias e incomodidades en cuanto a su centro de trabajo, conversación que no fue grabada por respeto a la privacidad del profesor, sino más bien fue una conversación fluida entre el docente e investigador.

Es entonces que para obtener un panorama más claro de la situación se procedió luego de unos meses a una entrevista con el subdirector del nivel primario (ver anexo 3), quien respondió y aclaró muchas dudas en cuanto a algunos resultados.

Luego de esta recopilación de datos por parte del director, subdirector y los docentes, se procedió a interpretar los resultados y seguidamente a concluir el tema de investigación proporcionando las recomendaciones frente a los problemas/inconvenientes que se encontraron.

### **3.8. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos**

Se procesaron las respuestas de los cuestionarios mediante un tratamiento estadístico y se interpretaron las respuestas del director evaluando las posibles conclusiones en cuanto a estas.

Para reportar el análisis de los datos resultado del cuestionario que aborda y diagnostica el problema, se procesó la información recopilada mediante las herramientas SPSS Statistic Editor de Datos y Microsoft Excel 2013, utilizando el primero para el vaciado de datos para obtener las tablas de frecuencia, y el segundo para graficar los resultados.

### 3.9. Matriz de Consistencia

Tabla 4.  
*Matriz de consistencia*

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variable	
¿Cuál es la situación actual de la Administración del Capital Humano: estudio de caso en la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019?	Diagnosticar la situación actual de la Administración del Capital Humano: estudio de caso en la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019	La investigación carece de hipótesis	Administración del Capital Humano	
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	
	Determinar la situación de fundamentos y desafíos de la dirección de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.	Administración del Capital Humano	Fundamentos y desafíos	Indicadores
	Determinar la situación de la preparación y selección de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.		Preparación y selección	Valores
	Determinar la situación del desarrollo y evaluación de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.		Desarrollo y evaluación	Política
	Determinar la situación de la compensación y protección de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.		Compensación y protección	Estructura orgánica
Determinar la situación de las relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.	Relaciones con el personal y evaluación		Experiencia laboral	
				Rotación
			Profesión	
			Selección	
			Inducción	
			Capacitaciones	
			Comunicación	
			Seguro médico contra accidentes	
			Remuneraciones	
			Condiciones laborales	
			Satisfacción laboral	
			Socialización	
<b>Método(enfoque), Diseño y Tipo de investigación</b>	<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Procedimiento y procesamiento de datos</b>		
<b>Método(enfoque):</b> Cuantitativo	<b>Población:</b> 31colaboradores	<b>Procedimiento:</b> Recojo de información, tabulación.		
<b>Diseño:</b> No experimental y de corte transversal	<b>Muestra:</b> Censal	<b>Procesamiento:</b> Análisis de la variable por Excel y SPSS		
<b>Tipo de Investigación:</b> Aplicada	<b>Muestreo:</b> -			

### **3.10. Consideraciones Éticas**

Respeto a la opinión: La información recopilada en la encuesta realizada a los 31 docentes de la institución fue respetada, sin divulgar los datos entre los docentes para evitar una distorsión de respuestas.

Originalidad: Información con datos honestos, sin ser manipulados por el investigador y mucho menos modificando respuestas.

Confidencialidad: Cuestionarios sin preguntas relacionadas a la vida privada de los docentes o datos que puedan incomodarlos.

Propiedad intelectual: Los aportes incluidos de otras investigaciones fueron citados de manera correcta con el fin de evitar el plagio.

Consentimiento informado: Los datos recopilados tuvieron el consentimiento de los docentes y directivos de la institución educativa.

Anonimato: No se reveló información que de alguna manera perjudique a la institución o los participantes.

Veracidad: Los datos y resultados obtenidos presentaron una realidad verdadera.

## IV. Resultados

La I.E. Cristo Rey inició su actividad académica de forma oficial el 23 de mayo de 1984, con 3 secciones de Primer Grado de Educación Primaria de Menores y 9 secciones de Primer Grado de Educación Secundaria de Menores. Luego en el año 1987 se dio mediante la Resolución Directoral N°0662 la ampliación de sus servicios a Educación Ocupacional con las especialidades de Cosmetología e Industria del vestido para damas.

La modalidad de Educación de Adultos Primaria y Secundaria empieza a funcionar a partir de 1989, año en que se atiende con energía eléctrica a la I.E. Luego en el 2003 se creó la primera Aula de Innovación Pedagógica y en el 2004 se instaló el servicio de Internet.

Quienes asumieron la Dirección de la Institución fueron:

- Mayo,1984-Diciembre, 1987: Prof. Mario Gastelo Mundaca
- Enero,1988-Febrero, 2002: Prof. José Hora Angulo Segura
- Marzo,2002-Agosto,2005: Prof. José Fernando Esteves García
- Agosto,2005-Mayo,2006- Prof. Urbano Malca Martínez
- Mayo,2006-Enero,2013: Prof. Tulio Carrión Abarca
- Enero,2013-Diciembre,2013: Urbano Malca Martínez
- Enero,2014-Diciembre,2014: Tulio Carrión Abarca
- Enero,2015-Actualidad: Prof. Julio Miguel Alburuqueque Villanueva.

### 4.1. Perfil del entrevistado

En el perfil del docente del nivel primario de la Institución Educativa Cristo Rey, en el año 2019, se observa que son parcialmente de ambos sexos en una edad ya madura y con experiencia laboral de más de 16 años, con hijos a los cuales educar y mantener y esposos o esposas con los cuales compartir los gastos, ofreciendo sus servicios como docentes más de 16 años en la Institución, por lo cual supondría que les debieron aumentar el sueldo pero de una manera justa en el transcurso de estos años sin embargo no fue así, pues hoy en día más del 70% sólo recibe entre 1801 a 2500 soles, y como se sabe, con este sueldo y con una familia que mantener, sólo alcanza para las necesidades básicas pues además les descuentan un porcentaje para seguros de AFP u ONP. Además, los que tienen más tiempo laborando en la Institución han podido evidenciar de manera más

cercana cómo ha mejorado o se ha perjudicado la gestión administrativa con respecto al capital humano en su centro de trabajo, además de la remuneración que reciben la cual es en base al nivel educativo que tienen los docentes pues este les permiten no sólo trabajar en la Institución sino también en otros centros laborales, y aunque son pocos, existen docentes que siguen formándose asistiendo a clases universitarias.

Tabla 5.  
*Perfil del entrevistado*

<b>EDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
20-25	0	0.00%
26-35	2	6.45%
36-55	15	48.39%
56 a más	14	45.16%
<b>SEXO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Masculino	15	48.39%
Femenino	16	51.61%
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Soltero	4	12.90%
Conviviente	1	3.23%
Casado	22	70.97%
Divorciado	3	9.68%
Viudo	1	3.23%
<b>HIJOS</b>		
Sí	25	80.65%
No	6	19.35%
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0-5 años	0	0%
6-10 años	1	3.23%
11-15 años	5	16.13%
16 años a más	25	80.65%
<b>TIEMPO EN EL COLEGIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0-5 años	2	6.45%
6-10 años	6	19.35%
11-15 años	6	19.35%
16 años a más	17	54.84%
<b>INGRESO ECONÓMICO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
930 -1000	0	0.00%
1001-1800	3	9.68%
1801-2500	23	74.19%
2500 a más	5	16.13%
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Universitario	13	41.94%
Instituto	18	58.06%

#### **4.2. Diagnosticar la situación actual de la Administración del Capital Humano: estudio de caso en la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.**

La Administración del Capital Humano involucra a los Fundamentos y desafíos, Preparación y selección, Desarrollo y evaluación, Compensación y seguridad y Relaciones con el personal evaluación, los cuales al observar la figura 2, muestran una brecha significativa (los 4 últimos subsistemas), indicando entonces que existe cierta deficiencia en la Administración de estos, ya que como se ha dado a notar en la investigación, estos cuatro subsistemas están enfocados en la perspectiva del docente, aquellos que han manifestado la mayor insatisfacción, disconformidad, desmotivación en el sistema de salud al cual pertenecen, con el sueldo que reciben, el ambiente laboral, las capacitaciones y la evaluación individual y grupal que reciben tanto de la parte directiva como del estado.

Esto se relaciona con la investigación de Loubet y Morales (2015) quienes concluyen que existen extensos problemas de educación y salud en el Estado, así como la inequidad de riqueza, lo cual ocasiona que se dupliquen los esfuerzos para generar un capital humano capaz de aplicar y transformar actuales conocimientos científicos y tecnológicos. También guarda relación con los resultados de la investigación de Supervielle y Pucci (2015), quienes manifiestan que cuando en una organización no se han aplicado modificaciones en la configuración de organización del trabajo que den cuenta de los recientes desafíos en los procesos de trabajo no se podrá generar desarrollo económico y social del país y tampoco se originará espacios con oportunidades laborales que atraigan postulantes potenciales y hacerlos parte de este constante proceso de transformación.

Sin duda estos resultados guardan relación ya que en la situación actual de la Administración del Capital Humano de la de la I.E. Cristo Rey, no se toma en cuenta que las estrategias, la cultura organizacional y la globalización, son elementos fundamentales para la construcción, evolución y transformación de la Administración del Capital Humano, pues estas estrategias proporcionan indicadores importantes para la formulación e implementación de prácticas coherentes y la cultura organizacional desde el punto de vista de valores y comportamientos individuales de la ACH.

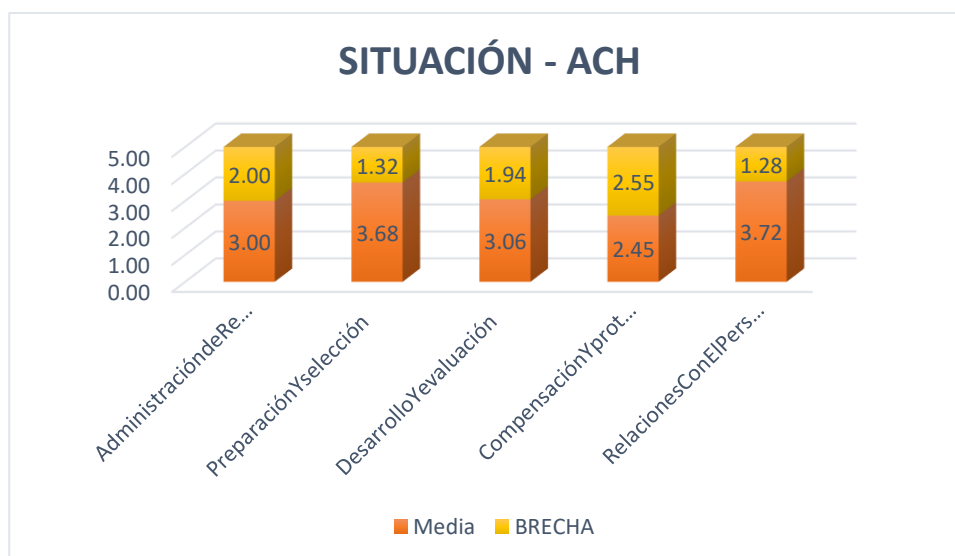


Figura 2. Situación actual de la Administración del Capital Humano

#### 4.3. Determinar la situación de los fundamentos y desafíos de la dirección de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.

En la situación de los fundamentos y desafíos de la dirección, el director y subdirector de la Institución afirman que si bien es cierto, no existe un área específica de Administración del Capital Humano en la institución, pero sí áreas similares, tales como Área de gestión de la calidad e innovación de los aprendizajes y área de evaluación del desempeño docente, y aunque las políticas de la institución permitirían implementar el Área de Administración del Capital Humano, la estructura organizacional aún no está adaptada.

Con respecto a las capacitaciones, estos directivos muestran incomodidad por parte de los docentes, pues manifiestan que no están comprometidos con este apoyo, ya que no asisten a las capacitaciones o no ponen en práctica lo que aprenden de ellas. Es más, se menciona también el tema del egoísmo de conocimientos, pues la institución cuenta con docentes doctores en pedagogía, los cuales no son capaces de compartir sus conocimientos, pero que tampoco la institución explota esta sabiduría de los docentes.

Por otro lado, expresa que si bien es cierto el Ministerio de Educación es quien da las normativas de rotación en cuanto a docentes, ellos como directivos no han hecho un estudio sobre en qué grado se desempeña mejor el docente, y esto puede ser causa de que algunos docentes no estén de acuerdo en cuanto al área que se les asigna cada año.

Así mismo, en la comunicación entre directivos y docentes, los docentes son evaluados de manera anual para saber sus opiniones hacia sus jefes y, en el año 2018 los resultados fueron satisfactorios, pues los profesores mediante las encuestas reflejaron que estaban contentos y conformes, y aunque en algunas ocasiones existe una comunicación informal, siempre se han logrado sanear todas las adversidades, y no ha sido necesario tomar medidas extremas para que pueda haber una buena comunicación.

Por último, mencionaron que si bien es cierto el Estado es quien determina sus remuneraciones, la insatisfacción en cuanto a los salarios de los directivos y docentes es muy notoria, ya que son ingresos que no les alcanza para incrementar su nivel de calidad de vida. Y se le suma la muy notoria incomodidad y enojo por el Sistema de Salud al que pertenecen, ya que carece de una buena gestión en todos los aspectos, entonces sienten que su trabajo no es lo suficiente como para que al menos se les dé una buena atención en los Centros de Salud.

Esto guarda relación con los resultados de Sáenz y Ávila (2016), quienes concluyen que, si no se realiza una buena inversión en el Capital Humano en relación con su nivel de ingresos con la productividad, se obtendrán resultados que conlleven a la ineficiencia del sistema educativo, tampoco se tomarán en cuenta los injustos ingresos que reciben los trabajadores; por el contrario, si se realiza una buena inversión, entonces sus resultados serán notorios para obtener políticas de mejora. También guarda relación con la investigación de Estevis (2015) quien también concluye que el sistema de salud al encontrarse en una etapa formativa debe plantear medidas a mediano plazo por medio de la planeación estratégica, involucrando de manera directa y activa en este proceso a los Centros de Salud para el Servicio Social estudiando la situación contexto interno del Sistema.

Cabe resaltar que estos resultados guardan relación ya que coinciden que el Estado no invierte los suficientes recursos para la formación del docente, además de los desafíos que debe enfrentar que enfrentar la Institución, pues no se designan los suficientes ingresos para la Educación, lo cual ocasiona que existan estos conflictos personales de los docentes al no poner empeño al 100% en su desarrollo como docentes, agregándole a esto que el Sistema de Salud en el Perú no es el mejor, y presenta muchas ineficiencias en cuanto a su atención y recursos de medicamentos para ofrecerles a sus pacientes.

#### **4.4. Determinar la situación de la preparación y selección de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.**

La figura 3 muestra la situación de la preparación y selección que se le ha aplicado a los docentes por parte de la Institución y el Estado, denotándose que no todos contaban con experiencia en el puesto que ocupan cuando ingresaron a laborar en la Institución Educativa, y tampoco están conformes con su vocación como docentes. Refleja en ello que no se le da la adecuada valoración a la selección del personal ni la necesaria rigurosidad en su proceso para obtener mejores colaboradores.

Esto guarda relación con lo investigado por Bute (2018), quien concluye que la valoración de la selección de personas es un aspecto obligatorio para su operación, pues permite la atracción de profesionales que cumplan con lo necesario para proveer un servicio social de calidad, aunque actualmente las organizaciones no son tan conscientes de las ventajas que aporta una selección más firme y alineada en cuanto a valores, surgiendo entonces la necesidad de rigurosidad en los procesos de selección por su conmoción sobre la calidad de las participaciones de los sectores de exclusión social.

Sin lugar a duda existe un vínculo entre estos resultados ya que reflejan la importancia de obtener como organización los mejores colaboradores con las mejores capacidades, teniendo en cuenta el análisis de necesidades la empresa, luego reclutar a los mejores candidatos, para después seleccionar al que mejor encaje en el puesto y finalmente incorporarlo para que comience con sus funciones. Por otro lado, tampoco se ha tenido en cuenta el entendimiento de cómo actúa el ambiente en que está inmersa la Institución y cómo localiza y busca a las personas para integrarlas en su sistema, tratando así de abastecer con talentos humanos a la organización para su funcionamiento.



Figura 3. Situación Preparación y selección

#### **4.5. Determinar la situación del desarrollo y evaluación de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.**

En la situación del desarrollo y evaluación que se les ha aplicado a los docentes por parte de la Institución y el Estado, se evidencia que la última capacitación no les ayudó a resolver problemas en cuanto a su desempeño laboral, así mismo que no han recibido las suficientes capacitaciones en el transcurso del año. También se manifiesta que la Institución no ha tomado en cuenta que estas capacitaciones deben motivar naturalmente a trabajar y aprender a los docentes, con el fin de que la organización obtenga el aporte que necesita para llegar al cumplimiento de las metas y objetivos. Tampoco se les ha proporcionado información en las capacitaciones para que profundicen conocimientos, destrezas y habilidades, además de la información básica con el fin de aprender nuevas soluciones, conceptos, actitudes e ideas que permitan modificar su comportamiento y hábito, entonces esto no permite que los docentes sean más eficientes en sus labores, y sus resultados no son fortaleza para un trabajo más eficaz, a lo cual tampoco se le proporciona la retroalimentación en base a su desempeño.

Así mismo manifiestan que no se toma en cuenta sus opiniones para las decisiones importantes que se toman en la Institución, y que la información la reciben a través de rumores y no por un canal de comunicación formal. Además, no se le brindó una inducción al inicio de sus labores, ni se les orientó en cuanto a los procedimientos y políticas de la organización, lo cual hubiese permitido diagnosticar las necesidades de desarrollo del docente para brindarles las capacitaciones adecuadas.

Estos resultados se ven reflejados en la investigación de Flores y Aballe (2018) quienes dejan muy en claro la necesidad de que las capacitaciones sean parte del perfeccionamiento de la carrera docente, además de concebir su formación como un proceso permanente de reestructuración, estructuración y adquisición de habilidades, conocimientos, destrezas y valores para el desempeño del rol pedagógico, uniéndose como un proceso de formación a la capacitación, la cual permitirá la actualización consecuente de sus conocimientos metodológicos y pedagógicos con la finalidad de lograr la perfección docente en función a los roles de enseñanza y disposición frente a la renovación curricular, de manera que este perfeccionamiento permita el actuar competente frente al cambio o modernización del entorno. También se refleja en la investigación de Dimaté, Tapiero y González (2016) quienes hacen hincapié que la evaluación docente implica valorarla en relación con los escenarios en que se desarrolla e impacta (comunidad, institución, aula, familia), los problemas que enfrenta (educativa, curricular, didáctica), y con factores relacionados a su conocimiento de la realidad escolar y cómo lo trasciende.

Cabe resaltar el reflejo en la presente investigación en la de los otros autores, ya que se coincide que las capacitaciones son parte del desarrollo docente, y permiten que esta retroalimentación y desarrollo personal y profesional beneficien no sólo a ellos sino también a la Institución, ya que estos conocimientos, habilidades, destrezas y valores se aplicarán en esta organización y serán trascendentes para la enseñanza de los alumnos, es por ello que surge la necesidad de evaluar al docente y los factores que incurren en este proceso de evaluación, logrando así la perfección docente en relación a su rol de enseñanza.

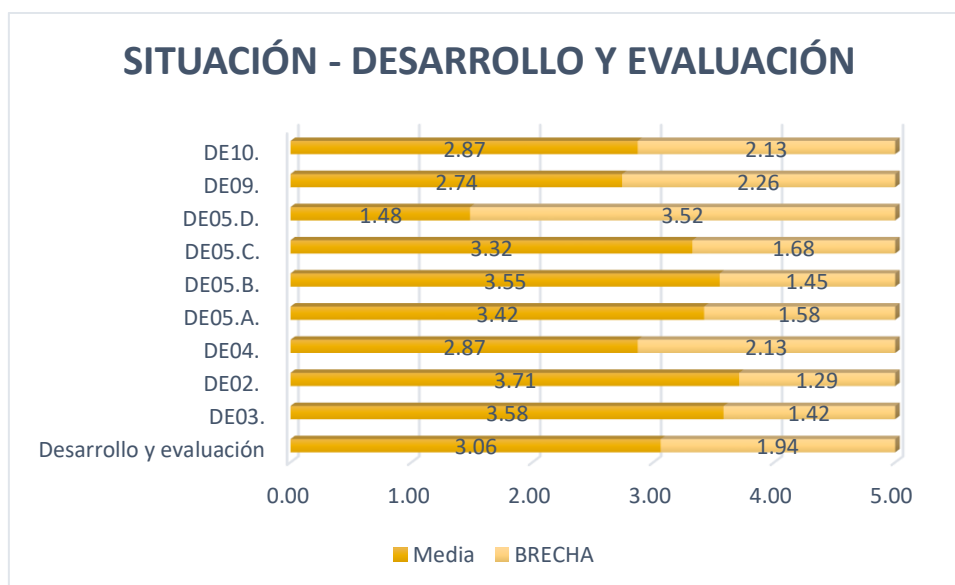


Figura 4. Situación Desarrollo y evaluación

#### 4.6. Determinar la situación de la compensación y protección de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.

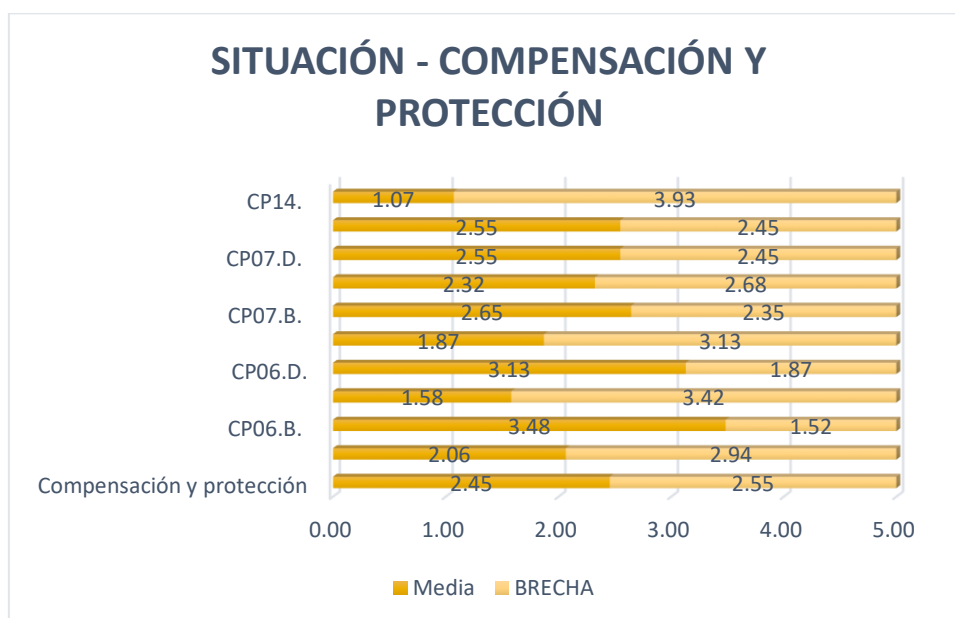
En la situación de la compensación y protección que se les ha aplicado a los docentes por parte de la Institución y el Estado, se observa que la gran mayoría de docentes manifiestan que no están satisfechos con su seguro médico, lo cual es provocado por la mala atención que reciben en los Centros de Salud al que pertenecen.

Por otro lado, los docentes mencionan que tampoco están de acuerdo con el sueldo que reciben, además de que no han recibido bonos por su buen desempeño laboral y no sienten motivación ni interés con respecto a las becas de estudio que se les ofrece. No se toma en cuenta que las remuneraciones, bonos e incentivos se ofrecen para poder fortalecer acciones que incrementen la conciencia y responsabilidad de la persona y del grupo, es decir, que promuevan el espíritu de la misión en la organización y la motivación de los empleados, basándose esta última en la compensación correspondiente que se le brinde a cambio de su aporte productivo.

Estos resultados guardan relación a lo concluido por Mirelle, Zélia, Silvia & Fábio (2016), pues concluyen que esto se debe a que en el sistema de salud la disminución de empleados, la rotación, el absentismo y la falta de compromiso con su profesión ocasiona una deficiente asistencia al cliente, lo cual causa que exista quejas no solo de los docentes, sino de todos los pacientes que tienen como única opción la atención de estos centros de salud que pertenecen al estado, además de que su seguro médico es limitado a accidentes específicos. Así mismo se ve reflejado en lo investigado por Ríos, Pérez, Sánchez y Ferrer

(2017), quienes muestran en sus resultados que la compensación aumenta el compromiso con la Institución, y en cuanto a los docentes asalariados, tienen un mayor sentimiento de compromiso y apego para ejercer su labor, representando así un medio para atraer, conservar, motivar a los docentes para el buen desempeño en la organización, ya que estos trabajadores no sólo buscan satisfacer necesidades básicas, sino también necesidades sociales y de desarrollo personal.

Cabe resaltar entonces que estos resultados guardan relación ya que en la presente investigación se manifiesta la ineficiencia por parte del Sistema de Salud del país, así mismo de la ineficiencia en la destinación de recursos monetarios hacia la Educación y los pocos bonos e incentivos que se les proporciona a los docentes que pertenecen al sistema estatal, a lo cual las investigaciones de los otros autores dan respuesta que esto sucede ya que al existir alta rotación, falta de compromiso y disminución de empleados en los Centros de Salud, ocasiona que exista esta deficiencia en la atención al paciente, además de que al no existir buena compensación en los docentes, entonces no se aumentaría el compromiso de estos con la Institución, repercutiendo en ello que no se dé un buen desempeño en la organización pues los docentes no han logrado satisfacer sus necesidades sociales y de desarrollo personal.



*Figura 5.* Situación Compensación y protección

#### **4.7. Determinar la situación de las relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional de los docentes de la I.E. Cristo Rey del distrito de J.L.O. 2019.**

La situación de las relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional que se le ha aplicado a los docentes por parte de la Institución, se manifiesta en la figura 6, la cual muestra cierta insatisfacción en su ambiente laboral, esto se debe a que no están del todo de acuerdo la cultura organizacional en la que laboran y tampoco con los grupos con los que trabajan ya que sienten que no se necesitan para poder llegar a una meta en común. Además, no se toma en cuenta la motivación para el trabajo en equipo, y tampoco se evalúa el rendimiento grupal.

Esto se relaciona a lo concluido en la investigación de Carrillo (2016), quien concuerda que no existen métodos, modelos e instrumentos que permitan evaluar con precisión la cultura organizacional, ya que hay cambios y limitaciones en el comportamiento y ambiente de las personas. Así mismo debe tomarse en cuenta que la cultura organizacional es un sistema complejo en el cual habitan subsistemas también complejos, por ello es necesario que las organizaciones determinen instrumentos para lograr la toma de decisiones.

Sin lugar a duda guarda relación, ya que los resultados de la presente investigación reflejan lo concluido por el autor antes mencionado, pues en la Institución Educativa no se puede conseguir información necesaria para poder tomar las decisiones de forma correcta y acertada en cuanto a los docentes ni ha tomado lo suficiente en cuenta que una buena relación con los trabajadores disminuye los conflictos que puedan surgir en el área laboral, alimentando la moral e incrementando la productividad por parte de los docentes y de la Institución Educativa, es por ello que se necesita considerar lo complejo que pueden llegar a ser los subsistemas de estas organizaciones que pertenecen al Estado para poder elegir eficientes instrumentos que permitan tomar buenas decisiones.



Figura 6. Situación Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional

## V. Conclusiones

La investigación realizada diagnostica que en la situación actual en la Administración del Capital Humano en la Institución Educativa Cristo Rey existen procesos que debilitan esta administración, tales como la rotación, capacitaciones, falta de inducción al momento de integrarse los nuevos docentes, la baja remuneración, el ineficiente seguro médico, entre otros, perjudicando así la situación de los fundamentos y desafíos organizacional, la preparación, selección, desarrollo, evaluación, compensación, protección, relaciones con el personal y evaluación de los docentes, pues los resultados de las entrevistas realizadas al director y subdirector y las encuestas realizadas a los docentes así lo manifiestan.

Por otro lado, en la situación de los fundamentos y desafíos que enfrenta la dirección de la Institución, prevalecen las remuneraciones y capacitaciones, ya que además de que el Estado no les da los suficientes recursos para invertir en la formación docente, las pocas capacitaciones que les ofrecen a los docentes siempre tratan del mismo tema, ocasionando que los directivos trabajen en base a lo poco que les ofrece el Estado y la baja calidad de capacitaciones que les ofrecen a los docentes.

En cuanto a la situación de la preparación y selección de los docentes, la ineficiente administración al momento de reclutarlos, de analizar su experiencia laboral, además de las pruebas que se les aplica para la selección de estos, ocasiona que no se genere un buen proceso de preparación y selección, pues además de la inducción, también el no tener en cuenta si verdaderamente es su vocación como docentes es la que los impulsa a laboral y no tener experiencia laboral, ocasiona una baja calidad educativa.

Así mismo, la situación de la compensación y protección de los docentes se ve perjudicada por la baja remuneración y la ineficiencia en el Sistema de Salud al que pertenecen, ocasiona la falta de motivación de estos y el fortalecimiento hacia las acciones que incrementen su responsabilidad y conciencia, perjudicando también al compromiso de los docentes hacia la Institución.

En cuanto a la situación de las relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional de los docentes, existe la insatisfacción en su ambiente laboral ya que no hay un mutuo acuerdo en las actitudes, creencias, valores, hábitos o tradiciones entre los docentes ni hacia sus directivos, generando que los profesores no puedan identificarse

con la organización, además de que al no tener una buena relación ocasiona falta de tolerancia y control, conflictos, etc.

Finalmente, tomando en cuenta el modelo de Werther y Davis (2014) que se ha aplicado a la investigación, ayudó a demostrar cómo se está llevando a cabo la Administración del Capital Humano en la Institución Educativa Cristo Rey, pues brindó dimensiones que permitieron estudiar a fondo cada proceso antes mencionado para así evidenciar las deficiencias existentes en los fundamentos y desafíos por parte de los directivos y la preparación, selección, compensación, protección, relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional de los docentes.

## **VI. Recomendaciones**

La investigación se limita a un estudio que sirve solo para la Institución, no para las conclusiones de otros estudios.

En cuanto al primer objetivo, implementar el modelo de Werther y Davis en la Institución Educativa, el cual permitirá evaluar y analizar la situación de los procesos que involucran a la Administración del Capital Humano para generar un mejor desempeño por parte de los docentes y una mejor gestión por parte de los directivos. Considerar la guía del anexo 5.

Referente al segundo objetivo se debe tener más precauciones en la selección de los docentes, tomando en cuenta su previa experiencia para así reclutar y preparar a los mejores candidatos.

En cuanto al tercer objetivo, brindar capacitaciones más constantes, en las cuales se tome en cuenta la verdadera necesidad de aprendizaje del docente, logrando que estas ayuden a los posibles problemas o situaciones laborales que puedan presentarse ante los docentes.

Con respecto al cuarto objetivo, implementar canales de comunicación formales que permitan que la información llegue a todos de manera uniforme y sin malentendidos.

Referente al quinto objetivo, motivar a los docentes para que sigan superándose en conocimientos, lo cual hará que suban de nivel y puedan generar un mayor ingreso.

Finalmente, con el sexto objetivo, fomentar el trabajo en equipo, implementando acciones que permitan a los docentes aportar conocimientos que en conjunto permitan llegar a la meta u objetivo establecido, evaluando de esta manera este desempeño. Además, generar una relación más cercana con los docentes para que permita a los directivos conocer a su capital humano de tal manera que mediante esta información se puedan tomar decisiones de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo intelectual, etc.

## VII. Referencias Bibliográficas



- BIBLIOGRAPHY Acosta Prado, J. C., & Axtle Ortiz, M. (2017). Medición y gestión del capital intelectual en las instituciones de educación superior. *Dimensión Empresarial*, 102-115.
- Bayo Moriones, A., & Merino Díaz de Cerio, J. (2002). Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry. *Management*, 175-199.
- Becker, G. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Londres: National Bureau of Economic.
- Becker, G. (1983). *Human Capital: a theoretical and empirical analysis*. Nueva York: Columbia University Press.
- Boisier, S. (2002). *Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional*. Chile: Universidad de Talca.
- Card, D., & Krueger, A. (1992). "Does school quality matter? returns to education and the characteristics of public schools in the United States. *Journal of Political Economy*, 1-40.
- Cardenas Tapia, A. (2017). *Administración de recursos humanos y calidad de servicio educativo en la Escuela Militar de Sub Oficiales del Ejército Peruano*. Lima.
- Chiavenato, A. (2004). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2001). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación de México.
- Dirección General para la Cooperación al Desarrollo. (2008). *Capital humano, recurso para el desarrollo*. Ministerio de Asuntos Exteriores italiano, Milán.

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI*. Madrid: McGraw – Hill. Madrid.
- Estevis Adame, N. A. (2015). Administración de los Recursos Humanos en formación dentro del Sistema de Salud en San Luis Potosí. *Atenas*, 114-127.
- García, J., Gómez, J., & Solana, J. (2010). La medición del capital humano. *Anales de Economía Aplicada*, 2-5.
- Gómez, L., Cardy, R., & Balkin, D. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice – Hall.
- González, Y. (2015). Administración pública de los recursos humanos. *Telos*, 116-131.
- Klenow, P., & Rodríguez Clare, A. (1997). The neoclassical revival in growth economics: has it gone too far? *National Bureau of Economic Research Macroeconomics Annual*, 73-114.
- Krueger, A., & Lindhal, M. (2001). Education for growth: why and for whom? *Journal of Economic Literature*, 1101-1136.
- Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 281-302.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience and earning*. Reino Unido: National Bureau of Economic Research.
- Mirelle Inácio, S., Zélia Marilda Rodrigues, R., Silvia Helena Henriques, C., & Fábio de Souza, T. (2016). Administração de recursos humanos e sua interface na sistematização da assistência de enfermagem. *Enfermería Global*, 341 - 352.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 57-67.
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Analíticos de Políticas Educativas*, 1-36.

- Neves, J., & Gonçalves, S. (2016). A investigação em Administração de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 66 - 83.
- Norma Angélica, E. A. (2015). Administración de los Recursos Humanos en formación dentro del sistema de salud en San Luis Potosí. *Atenas*, 114-127.
- Olaz, Á. (2018). ¿Existe la obsolescencia programada en la administración de recursos humanos? *Revista de Ciencias Sociales*.
- Pérez Fuentes, D. I., & Castillo Loaiza, J. L. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, Sociedad y Territorio*, 651-673.
- Pineda Nebot, C. (2019). Retos de futuro en la Administración de Recursos Humanos públicos en España. *Redalyc*.
- Rodríguez, A. (2005). *Administración Internacional de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Schultz, T. (1960). Capital formation by Education. *Journal of Political Economy*, 571-583.
- Shamil G. , N. (2001). *People and Organizational Management in Construction*. London: Thomas Telford.
- Sherman, A., Bohlander, G. , & Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Smith, A. (1776). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza.
- Supervielle, M., & Pucci, F. (2015). Procesos de trabajo, organización y Administración de los Recursos Humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 9-11.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos (6ª. Ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.

## IX. Anexos

### 10.1. Anexo 1. Constancia de autorización de uso de datos

 INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"CRISTO REY"  
AV. ESPAÑA N° 1465 TLF. 328265 CORREO [cristorevilo@vajoo.e](mailto:cristorevilo@vajoo.e)  
JOSE LEONARDO. ORTIZ – CHICLAYO 

---

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

# AUTORIZACIÓN

El que suscribe, Director de la I.E. "Cristo Rey", ubicado en la Av. España N° 1465, del distrito de José Leonardo Ortiz, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.


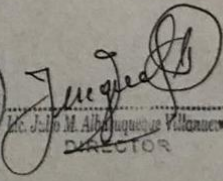
**AUTORIZA:**

A la estudiante de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: AYALA DÍAZ GABRIELA CAROLINA MADELEINE con Código Universitario: 151CV56577 y DNI N° 70947323, estudiante del IX ciclo de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales, para que realice los estudios y recoja información necesaria para su trabajo de investigación "FACTORES RELEVANTES PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: ESTUDIO DE CASO, EN LA I.E. CRISTO REY DEL DISTRITO DE J.L.O 2019".

Se expide la presente constancia de autorización a solicitud de la persona interesada para los fines que crea conveniente.

José Leonardo Ortiz, 25 de junio del 2019.

Atentamente,

   
Dc. Julio M. Albaladejo Villanueva  
DIRECTOR

JMAVD.IECR  
Mrr/of.v  
Cc archivo



## **CONSENTIMIENTO INFORMADO**



### **Encuesta para la investigación de la administración del capital humano: estudio de caso en la i.e. cristo rey del distrito de J.L.O. 2019**

La presente encuesta a cargo de la alumna Gabriela Carolina Madeleine Ayala Díaz, con DNI 70947323, pretende recabar información sobre la administración del capital humano, misma que pasará a formar parte de una base de datos de los docentes de la Institución Educativa Cristo Rey del distrito de JLO para uso de estudio con fines de investigación y sin ánimos de lucro.

Se le recuerda que su participación es totalmente voluntaria, así mismo, los datos serán tratados y custodiados con respeto a su intimidad y a la vigente normativa de protección de datos, de forma que la información contenida en esta encuesta se mantendrá en completa confidencialidad. Además, usted tiene derecho a cancelar o rectificar dicha información y en ningún momento sus datos serán utilizados con otros fines no descritos en la presente hoja.

Yo, \_\_\_\_\_  
con DNI \_\_\_\_\_, doy mi consentimiento para que mis datos sean incluidos y utilizados en esta investigación, sin posibilidad de compartir o ceder estos a ningún otro investigador, grupo o centro distinto del responsable de esta investigación o para cualquier otro fin.

Declaro que he leído y conozco el contenido del presente documento, comprendo los compromisos que asumo y los acepto expresamente. Y, por ello firmo este consentimiento informado de forma voluntaria. Al firmar este consentimiento no renuncio a ninguno de mis derechos.

\_\_\_\_\_  
Firma

### 10.3. Anexo 2. Encuesta

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY

Buenos/as días/tardes.



Esta encuesta tiene como por objetivo recopilar datos para una tesis universitaria titulada "ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO: ESTUDIO DE CASO EN LA I.E. CRISTO REY DEL DISTRITO DE J.L.O. 2019". Por favor responder lo más sinceramente posible. Gracias por su colaboración.

Instrucciones: Marque según lo indique

Tomar en cuenta lo siguiente:

- TD: Totalmente desacuerdo
- ED: En desacuerdo
- I: Indiferente
- DA: De acuerdo
- TA: Totalmente de acuerdo

I. DATOS DEL ENTREVISTADO										
DATOS DEMOGRÁFICOS										
Edad: 20-25( ) 26-35( ) 36-55( ) 56 a más( )										
Sexo: M( ) F( )										
Estado Civil: ( )Soltero(a) ( )Conviviente ( )Casado(a) ( )Divorciado(a) ( )Viudo(a)										
Con hijos: Sí( ) No( )										
DATOS ECONÓMICOS										
Tiempo de experiencia laboral como docente: ( ) 0-5 años ( ) 6-10 años ( ) 11-15 años ( ) 16 años a más										
Tiempo trabajando en este colegio: ( ) 0-5 años ( ) 6-10 años ( ) 11-15 años ( ) 16 años a más										
Ingresos económicos: 930 -1000 ( ) 1001-1800 ( ) 1801-2500 ( ) 2500 a más ( )										
DATOS SOCIALES:										
Nivel educativo: Universitario ( ) Instituto Pedagógico ( )										
II. TEST										
DIMENSIÓN: PREPARACIÓN Y SELECCIÓN					TD	ED	I	DA	TA	
15	Roto constantemente de grados en el nivel (grados de primaria o grados de secundaria) en el que laboro.									
1	Cuando Ud. ingresó a laborar a la Institución Educativa Cristo Rey, contaba con experiencia en el puesto que actualmente ocupa.									
16	Estoy conforme con mi vocación como docente.									
DIMENSIÓN: DESARROLLO Y EVALUACIÓN					TD	ED	I	DA	TA	

3	Está de acuerdo con la selección interna que se le aplicó					
2	La institución me brindó una inducción adecuada al inicio de mis labores, describiéndome las funciones que desarrolla y entregándole la normativa del Colegio					
4	He recibido las suficientes capacitaciones a lo largo del presente año					
<b>Califique su última capacitación:</b>						
5	A. Me ayudó a resolver problemas de desempeño docente					
	B. Siento que no fue completa					
	C. Las capacitaciones no ayudan mucho, pues no se enfocan en la realidad de mi problema.					
	D. Las capacitaciones no ayudan en nada					
9	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.					
10	La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación					
<b>DIMENSIÓN: COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN</b>		<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>I</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
<b>¿Cómo se siente respecto al sueldo que percibe?</b>						
6	A. Estoy conforme con mi sueldo					
	B. Siento que debería ganar más porque soy muy capaz,					
	C. Siento que me la llevo fácil					
	D. Deseo un aumento, pero no me atrevo a pedirlo					
<b>Respecto a las condiciones laborales en su institución, marque según corresponde:</b>						
7	A. Ha recibido bonos por buen desempeño laboral					
	B. El seguro médico es limitado a accidentes específicos					
	C. Las becas de estudio para docentes no son de mi interés					
	D. Nunca he recibido un premio o reconocimiento					
	E. Obtengo becas de estudio para mis hijos					
14	Estoy satisfecho con mi seguro médico					
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
8	Estoy satisfecho en la Institución Educativa en la que trabajo					
11	Usted es evaluado individualmente y como grupo					
12	Estoy satisfecho con el grupo con el que trabajo.					
13	Como docentes se necesitan para llegar a una meta en común					

## 10.4. Anexo 3. Entrevistas aplicadas

### 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

#### ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DE LA I.E. "CRISTO REY" DE J.L.O.

Pregunta 1: ¿Considera Ud. Que dentro de la misión y visión de la Institución Educativa Cristo Rey va de la mano con los procesos de la gestión del talento humano?

En algunos aspectos como es la de la formación y capacitación continua y permanente, para tener personal actualizado y competente que contribuyan al logro de nuestro objetivo el cuál es el ser una institución acreditada líder en brindar un servicio educativo integral de calidad en la región.

Pregunta 2: ¿Las políticas que tiene el colegio permitirían implementar un área de GTH?

Dentro de los instrumentos de gestión con las que cuenta nuestra I.E. (PEI, PCI, PAT, RI), nos dan los instrumentos y fundamentos necesarios para poder implementar esta área de GTH, el cual sería de suma importancia y gran aporte a la sostenibilidad institucional.

Pregunta 3: Según la estructura organizacional, ¿Está adaptado para implementar el área de GTH?

Actualmente no está adaptado pero se cuenta con áreas educativas semejantes que cumplen un rol parecido como son la de Gestión de la Calidad e Innovación de los Aprendizajes, la de Evaluación del Desempeño Docente y la de Sociales.

Pregunta 4: ¿Qué valores tiene la institución con respecto al personal que labora?

Valores innatos a la naturaleza de su función como son responsabilidad, respeto, convivencia, superación, empatía, lealtad.

Pregunta 5: ¿Cómo funciona el Comité del Talento Humano actualmente?

No tenemos un Comité de Talento Humano pero si se encuentra dentro de nuestro Reglamento Interno capítulos y artículos que tratan sobre conducta y desempeño del personal que labora en la I.E., Gestión institucional y Gestión pedagógica.



INSTITUTO EDUCATIVO CRISTO REY  
DIRECCIÓN  
J.L.O.

DIRECTOR

Figura 7. Entrevista realizada al director de la I.E. Cristo Rey

El domingo, 3 mayo 2020 a las 10:21, GABRIELA CAROLINA MADELEINE AYALA DÍAZ escribió:

**Investigador:** Buenos días subdirector Segundo, le quería hacer unas preguntas respecto a la Administración del Capital Humano en la institución.

**Subdirector:** Buenos días, señorita, si claro dígame.

**Investigador:** ¿Existe el área de Administración del Capital Humano en la institución? Y si no es así, ¿Hay un área similar a esta?

**Subdirector:** No tenemos específicamente un área que se encargue de esta administración. Aunque años anteriores se pensó que los maestros formemos una red para poder capacitarnos para el desarrollo de la educación, pero no se tuvo participación de todos los maestros para poder continuar ese trabajo, incluso el profesor Manuel Manay lideró esto, pero no se obtuvo involucramiento por parte de los maestros.

**Investigador:** Y en el caso de que se quiera implementar un área de Administración del Capital Humano, ¿Estaría apta la estructura orgánica de la institución?

**Subdirector:** Sería importante implementar esta área, tener un espacio para que pueda funcionar y conocer el Talento del personal, y pues no habría inconveniente con respecto a la estructura organizacional.

**Investigador:** ¿Los valores institucionales van de acuerdo con el desarrollo laboral y personal del docente?

**Subdirector:** Sí, en ese aspecto en el nivel primario tenemos un mayor desarrollo de los valores buscando una buena convivencia escolar, de tal manera que se obtenga mejores resultados tanto en los maestros, padres y estudiantes en cuanto a su aprendizaje.

**Investigador:** ¿Las capacitaciones las brinda el Estado solamente o también ustedes como institución?

**Subdirector:** Las capacitaciones mayormente las brinda el estado. La institución no proporciona muchas capacitaciones porque se carece de recursos económicos, pero cuando se tiene que dar, se les brinda por parte de la institución a los docentes.

**Investigador:** ¿Entonces las capacitaciones que se les da a los docentes, también se les da a ustedes como directivos?

**Subdirector:** Así es, aunque más a los maestros, pero también nos invitan a los directivos a participar. Pero lamentablemente no siempre existen buenos resultados en estas capacitaciones. Por ejemplo, tenemos maestros que están muy bien capacitados, pero no difunden ni comparten su conocimiento, y pues es egoísmo profesional de su parte; tenemos maestros doctores en educación, pero sin embargo no explotamos su conocimiento en cuanto a la parte educativa.

**Investigador:** Bueno, como se sabe usted se encarga de la subdirección del nivel primario, tiene una relación directa con los docentes. ¿Estos le han manifestado alguna inconformidad en cuanto las capacitaciones que reciben?

**Subdirector:** Existe un mayor conflicto en cuanto a las capacitaciones del nivel primario, pues desde un inicio se debe hacer un trabajo coordinado (las capacitaciones se dan a comienzo de año para poder planificar, buscamos ayuda para que nos brinde el Estado, la UGEL también para los maestros). También el Estado nos manda monitoreo en cuanto a las clases, un seguimiento por parte del personal capacitado para ver cómo viene funcionando las capacitaciones.

Aunque son pocas capacitaciones las que se dan, a veces los maestros no asisten porque están sobre el tiempo y solamente cumplen con su trabajo en horas de clase, es por eso por lo que cuando las capacitaciones se dan fuera del trabajo, no participan los maestros, pero si es dentro de las horas, existe un mayor porcentaje de participación. También tenemos las capacitaciones de telefónica, pero como los docentes no conocen mucho de tecnología entonces no participan. Ahorita por ejemplo se están dando cursos virtualmente por el tema de la pandemia, pero los maestros no están participando de estos cursos, aunque se les repite constantemente que lo hagan. Y esto es que telefónica quiere apoyarnos con Tablet, pero si los maestros no participan entonces telefónica nos avisa que puede quitarnos esa ayuda hacia los estudiantes. Entonces los maestros nos dan más de lo que tienen que dar.

**Investigador:** Entonces si la institución evalúa a los docentes en cuanto a capacitaciones, ¿En qué situación cree usted que se encontraría este indicador?

**Subdirector:** Señorita, estaremos en un 40% en cuanto a la evaluación. Pues un gran porcentaje de maestros no se comprometen con las capacitaciones, también porque a veces estas no reúnen las condiciones para que sea una buena capacitación. Por ejemplo, a veces la UGEL programa capacitaciones y como los maestros que las brindan se conocen con los maestros que van a ser capacitados entonces comunican de qué va a tratar esa capacitación y como es repetitiva entonces los maestros se desaniman y ya no quieren participar. Incluso una vez la UGEL me llamó para que nos puedan capacitar al inicio de año, pero al final salían con otras cosas y no con las capacitaciones que nos prometían, pues solo les interesa cumplir y no ver resultados en los maestros.

**Investigador:** ¿Y no cree que también puede influir el hecho de que los docentes no ganen lo que deberían ganar económicamente?

**Subdirector:** Podría ser también, pero el tiempo y maestros que ya quieren retirarse, pues la mayoría de nosotros ya estamos cerca a los 55 años y como que no hay el interés suficiente para poder continuar laborando, pero lo que sí yo siempre le digo a los maestros que debemos estar hasta el último y dar lo mejor de nosotros hasta donde tengamos que estar en la parte educativa, desempeñando bien nuestra función.

**Investigador:** Bien, y en cuanto a la rotación de grados de enseñanza de los maestros, ¿Cómo cree usted que están tomando esto los maestros?

**Subdirector:** Bueno señorita, anteriormente se dieron capacitaciones que permitían que los maestros tengan una rotación entre ciclos, es decir el de primer grado ascendía a segundo grado y descendía a primer grado y así sucesivamente con tercero y cuarto y quinto y sexto grado; estas capacitaciones se dieron en el gobierno de Fujimori, entonces viendo la situación se planteó esto, pero al no ver resultados mejor se comenzó a analizar en dónde se desempeñaba mejor los docentes, es por eso que se comenzó a rotar de una manera más extensa, es decir de primer grado ascendía a sexto grado o a tercer grado y así consecuentemente con los demás grados. Las normas las da el Ministerio y menciona la forma cómo deben rotar los docentes, pero en sí no hemos hecho este análisis en la institución, en la cual detectemos en qué grado el docente se desempeña mejor, es por eso por lo que no todos los maestros están de acuerdo del grado en que se les coloca. Pero los maestros deben estar preparados para enseñar en todos los grados, porque cuando te gradúas no lo haces en un grado específico, sino a nivel general.

**Investigador:** Y con respecto a la comunicación de los docentes hacia ustedes como directivos, ¿Es de manera formal o informal? ¿Sienten que les comentan cualquier incomodidad en la institución?

**Subdirector:** En el colegio se mantienen las normas de comunicación, pero siempre va a haber pequeños problemas pero que son solucionables. Aunque en su gran mayoría los maestros tienen buenas opiniones hacia los directivos y de directivos hacia docentes, incluso el año pasado (2019) se les encuestó a los docentes para que puedan calificarnos como directivos y pues obtuvimos buenos resultados, demostrando que existe una buena relación entre nosotros. Y lo mismo íbamos a hacer este año, evaluar a los docentes, pero no se pudo por esta situación de emergencia en el país.

Ahora todo inconveniente ha sido mínimo y se ha podido solucionar, no ha sido necesario de ir a la UGEL a denunciar pues toda situación ha sido saneada.

**Investigador:** Muy bien subdirector Segundo, muy agradecida por su tiempo y por haberme brindado la información necesaria para aportar a esta investigación. Hasta luego.

**Subdirector:** Muchas gracias a usted, estamos para servirle y muy agradecido por tomar en cuenta a nuestra institución para su investigación. Hasta luego.

Segundo Sanavia Becerra, Sub director primaria Institución Educativa Cristo Rey de José Leonardo Ortiz

**10.5. Anexo 4. Constancia de validación de experto de cuestionario y / o entrevista**

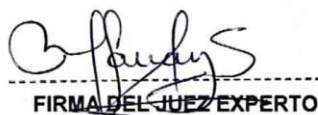


**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO  
POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, MANUEL MACARIO MANAY SÁNCHEZ, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO: ESTUDIO DE CASO, EN LA I.E. CRISTO REY DEL DISTRITO DE J.L.O. 2019”**, elaborado por la Estudiante **GABRIELA CAROLINA MADELEINE AYALA DÍAZ**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 05 de Junio de 2019.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** DR. MANUEL MACARIO MANAY SÁNCHEZ

**Cargo Actual:** SUB DIRECTOR DE LA I.E. KARL WEISS




**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO  
POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Rocero Salazar Cesar Ricardo \_\_, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO: ESTUDIO DE CASO, EN LA I.E. CRISTO REY DEL DISTRITO DE J.L.O. 2019”**, elaborado por la Estudiante **GABRIELA CAROLINA MADELEINE AYALA DÍAZ**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 05 de Junio de 2019.

  
\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** \_MBA. Rocero Salazar Cesar Ricardo\_\_\_\_\_

**Cargo Actual:** \_Coordinador de Investigación - Negocios Internacionales – USS\_\_\_\_\_



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO  
POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Mg. Abraham José García Yovera, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO: ESTUDIO DE CASO, EN LA I.E. CRISTO REY DEL DISTRITO DE J.L.O. 2019”**, elaborado por la Estudiante **GABRIELA CAROLINA MADELEINE AYALA DÍAZ**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 05 de Junio de 2019.



**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Mg. Talento Humano - García Yovera Abraham José

**Cargo Actual:** Coordinador de Investigación y Responsabilidad social EAP de Administración - USS

**10.6. Anexo 5. Guía de implementación de ACH basado en el modelo de Werther y Davis (2014).**

Tabla 6.  
*Guía de implementación de ACH*

<b>GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE ACH</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar los pasos a seguir para la implementación ACH
<b>PASOS:</b>	
Las organizaciones deben establecer y examinar sus necesidades de capacitación, para luego evaluar sus resultados, además darle seguimiento y mejorar el proceso de las capacitaciones con el fin de alcanzar sus objetivos, destacando su contribución al proceso de mejora continua.	
1° paso:	Definir la competencia necesaria
Se refiere a competencia como un conjunto que identifica y evalúa capacidades que posibilitan desempeños provechosos en circunstancias laborales reales, dentro de estándares auténticos y tecnológicos vigentes que perjudican la calidad de sus servicios y/o productos. Para establecerlas se debe tener en cuenta las solicitudes futuras con relación a los planes y objetivos estratégicos y operacionales, también los cambios en las herramientas, equipos y procesos de la organización, además de la evaluación de competencia individual de los docentes para realizar determinadas actividades, y reglas que perjudiquen a la organización.	
2° paso:	Definir las necesidades de capacitación
Se debe evaluar el desempeño de las competencias de los docentes, desarrollando procedimientos para anular las brechas entre las competencias requeridas y las existentes, tomando en cuenta las necesidades que pueden presentarse en un futuro.	
3° paso:	Realizar un plan de capacitación
Debe tomarse en cuenta las limitaciones existentes en el desarrollo de la capacitación (disponibilidad, financiera, legal, etc.) para establecer métodos, medios y criterios para su elección. Se elabora este plan para incluir las necesidades de formación de la organización y los objetivos que definan lo que serán capaces de hacer los docentes después de esta formación. Finalmente se selecciona al indicado (interno o externo a la organización) para formar mediante las capacitaciones a los docentes.	
4° paso:	Elaborar las operaciones de capacitación
La institución puede desarrollar labores de apoyo al encargado de las capacitaciones y a los docentes, además de monitorear la calidad estas. También llevar consigo las herramientas, suministro de equipos y documentos para el desarrollo de las capacitaciones. Así mismo realizar encuestas finalizando cada capacitación para una retroalimentación con el encargado de las capacitaciones.	
5° paso:	Evaluar los efectos de las capacitaciones

---

Su evaluación permite identificar si los objetivos de la Institución y los docentes fueron alcanzados, pero se necesita tiempo para notar el cambio en el trabajo docente. Para esto se debe considerar los indicadores que se emplearon para lograr estos resultados y la contingente mejora en las disconformidades detectadas.

---

6° paso:

Dar seguimiento

---

Se pretende asegurar que el desarrollo de capacitación sea administrado y ejecutado tomando en cuenta la exigencia del sistema del Estado y de la Institución. Involucra una exploración de los registros (deben usarse para validar las capacitaciones y establecer recomendaciones de mejora) de las etapas anteriores para determinar acciones disconformes correctivas y preventivas.

---

7° paso:

Mantenimiento de registros

---

Las actividades de ACH deben crear registros que admitan proveer evidencia de la aprobación con los requerimientos definidos en el Estado y la Institución Educativa, registros que se deben identificar fácilmente y estar sometidos a un sistema de acopio que proporcione una correcta protección, y recuperación fácil. Además, debe precisarse el tiempo en el cual se conservará acopiado cada registro, y qué es lo que se hará con estos cuando se cumpla el tiempo.

---