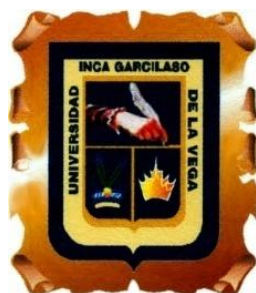


**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS:**

**“La Gestión de Recursos Humanos en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de Liderazgo y Gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014”**

**Presentado por:**

**LIC. JOHNY CHUQUIMAJO HUAMANTUMBA**

**Para optar el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**ASESOR DE TESIS: DR JULIO PRINCIPE LOPEZ**

**2017**

**DEDICATORIA**

El presente estudio está dedicado a mi familia por su apoyo en la elaboración del presente trabajo.

### **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento al Padre Celestial por haberme permitido culminar una fase más de mi vida profesional y personal, luego a la directiva de tesis quien supo guiarme de forma acertada hacia la finalización del mismo.

## Contenido

RESUMEN .....	11
ABSTRACT .....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>15</b>
1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.1 Marco Histórico .....	15
1.2 Marco Teórico.....	18
1.2.1 Escuela de gestión de Recursos Humanos .....	19
1.2.2 Objetivos de la Gestión del talento humano .....	21
1.2.3 Modelos de gestión de recursos humanos .....	23
1.2.4 Perspectivas de Gestión de Recursos Humanos.....	31
1.2.5 Paradigmas de Gestión de Recursos Humanos .....	33
1.2.6 Procesos de la gestión del talento humano .....	36
1.2.7 Selección del talento humano.....	37
1.2.8 Capacitación del talento humano .....	43
1.2.9 Evaluación del talento humano.....	48
1.2.10 Calidad Educativa .....	50
1.2.11 Modelos de evaluación de la calidad educativa.....	51
1.2.12 Marco Legal .....	53
1.2.13 Plan de Estudios .....	54

1.2.14	Estructura Curricular.....	54
1.2.15	Perfil del egresado del diplomado de Liderazgo y Gestión de Batallón de la Escuela de Infantería.....	55
1.2.16	Manual de Evaluación .....	58
1.2.17	Plan de trabajo de la sección calidad educativa. ....	60
1.2.18	Calidad de la Educación Superior Universitaria.....	67
1.2.19	Calidad educativa.....	70
1.2.20	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) .....	71
1.2.21	Modelo de acreditación de programas de educación universitaria.....	72
1.3	Investigaciones .....	77
1.4	Marco Conceptual.....	79
	<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>85</b>
2	<b>EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES</b> .....	<b>85</b>
2.1	Planteamiento del Problema .....	85
2.1.1	Antecedentes Teóricos.....	87
2.1.2	Definición del Problema.....	90
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación .....	91
2.2.1	Finalidad.....	91
2.2.2	Objetivo General y Específicos.....	92
2.2.3	Delimitación del Estudio .....	93
2.2.4	Justificación e Importancia del Estudio .....	94
2.3	Hipótesis y Variables.....	95
2.3.1	Supuesto teóricos.....	95
2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas .....	96
2.3.3	Variables e Indicadores .....	97

<b>CAPÍTULO III:</b> .....	98
<b>3 MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS</b> .....	98
3.1 Población y Muestra .....	98
3.1.1 Población .....	98
3.1.2 Muestra .....	98
3.2 Diseño (s) utilizados en el estudio.....	100
a. Tipo de la investigación .....	100
b. Nivel de la investigación .....	100
c. Diseño. ....	100
d. Método. ....	100
3.3 Técnica (s) e instrumento (s) de Recolección de Datos .....	101
3.4 Procesamiento de Datos .....	101
3.5 Validación de instrumentos.....	101
<b>CAPÍTULO IV:</b> .....	106
<b>4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	106
4.1 Presentación de Resultados .....	106
4.2 Contrastación de hipótesis .....	124
4.2.1 Contraste de hipótesis N° 1 .....	124
4.2.2 Contraste de hipótesis N° 2.....	126
4.2.3 Contraste de hipótesis N° 3.....	128
4.3 Discusión de Resultados.....	133
<b>CAPÍTULO V:</b> .....	136
<b>5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	136
5.1 Conclusiones .....	136
5.2 Recomendaciones .....	139
5.3 Bibliografía .....	140

Anexos .....	144
ANEXO A: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	145
Anexo B.- MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA.....	147
Anexo C.- DEFINICION DE LAS VARIABLES .....	148

## ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1:Metas y Objetivos .....	62
Gráfico 2: Dimensiones de la matriz de estándares de evaluación. ....	73
Gráfico 3:Operacionalización de variables .....	97
Gráfico 4: Fórmula para calcular la confiabilidad del instrumento.....	104
Gráfico 5: pregunta 1 .....	107
Gráfico 6: pregunta 2 .....	108
Gráfico 7: pregunta 3 .....	109
Gráfico 8: pregunta 4 .....	110
Gráfico 9: pregunta 5 .....	111
Gráfico 10: pregunta 6 .....	112
Gráfico 11: pregunta 7 .....	113
Gráfico 12: pregunta 8 .....	114
Gráfico 13: pregunta 9 .....	115
Gráfico 14 pregunta 10 .....	116
Gráfico 15: pregunta 11 .....	117
Gráfico 16: pregunta 12 .....	118
Gráfico 17: pregunta 13 .....	119
Gráfico 18: pregunta 14 .....	120
Gráfico 19: pregunta 15 .....	121
Gráfico 20 : pregunta 16 .....	122
Gráfico 21: pregunta 17 .....	123
Gráfico 22: pregunta 18 .....	124



## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Validacion de instrumentos.....	102
Tabla 2: Valores de los niveles.....	102
Tabla 3: Instrumentos de validez.....	103
Tabla 4: pregunta 1.....	106
Tabla 5: pregunta 2.....	107
Tabla 6: pregunta 3.....	108
Tabla 7: pregunta 4.....	109
Tabla 8: pregunta 5.....	110
Tabla 9: pregunta 6.....	111
Tabla 10: pregunta 7.....	112
Tabla 11: pregunta.....	113
Tabla 12: pregunta 9.....	114
Tabla 13: pregunta 10.....	115
Tabla 14: pregunta 11.....	116
Tabla 15: pregunta 12.....	117
Tabla 16: pregunta 13.....	118
Tabla 17: pregunta 14.....	119
Tabla 18: pregunta 15.....	120
Tabla 19: pregunta 16.....	121
Tabla 20: pregunta 17.....	122
Tabla 21: pregunta 18.....	123
Tabla 22: Para la hipótesis especifica 1.....	125
Tabla 23: Para la hipótesis especifica 2.....	127
Tabla 24: Para la hipótesis especifica 3.....	130

Tabla 25: Para el objetivo general.....	131
---	-----

## RESUMEN

El sistema educativo del ejército actualmente viene mejorando sus procesos de enseñanza-aprendizaje, enmarcados con el sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa (SINEACE) que tiene como función la de “garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio educativo de calidad.

En el presente trabajo de investigación el objetivo fue determinar la influencia de la gestión de recursos humanos en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014. La Investigación fue aplicada, con el nivel explicativo, de tipo cuantitativo ex post facto no experimental, se usó el cuestionario como instrumento de medición; con una muestra 115 directivos, personal administrativo del área de recursos humanos y alumnos de la Escuela de Infantería del Ejército. En el análisis, interpretación estadística se empleó el programa SPSS versión 23; en el análisis, interpretación y discusión de resultados se usó la prueba de Chi cuadrado, con un margen de error de 0.05. Concluyendo que, los resultados evidencian una influencia positiva en cuanto a la dimensión de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, resulta desfavorable para las dimensiones de capacitación y entrenamiento, así como la evaluación y desempeño del personal de la gestión de recursos humanos en cuanto a su influencia en la evaluación de la calidad educativa de la Escuela de Infantería del Ejército.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos Humanos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y entrenamiento del personal, evaluación y desempeño del personal y evaluación de la calidad educativa.

## ABSTRACT

The military education system is currently improving its teaching-learning processes, framed with the national system of evaluation, accreditation and certification of educational quality (SINEACE) whose function is "to guarantee society that public educational institutions and private schools offer a quality educational service.

In this research work the objective was to determine the influence of human resources management in the Evaluation of Educational Quality in the Leadership and Management Diploma of the Battalion of the Army Infantry School in 2014. The investigation was applied, with the explanatory level, of an ex post facto non-experimental quantitative type, the questionnaire was used as a measurement instrument; with a sample of 115 executives, administrative staff of the human resources area and students of the Army Infantry School. In the analysis, statistical interpretation was used the program SPSS version 23; In the analysis, interpretation and discussion of results, the Chi square test was used, with a margin of error of 0.05. Concluding that the results show a positive influence in terms of the recruitment and selection of personnel, however, it is unfavorable for the training and training dimensions, as well as the evaluation and performance of human resources management personnel. to its influence in the evaluation of the educational quality of the Army Infantry School.

**Keywords:** Human Resources Management, recruitment and selection of personnel, training and personnel training, evaluation and performance of staff and evaluation of educational quality.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende estudiar la contribución que se da entre la gestión de recursos humanos y la evaluación de la calidad en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

En estos tiempos las expresiones utilizadas a través de una exigencia en la calidad de los centros educativos, donde la calidad está presente como expansión a través de la política de "acreditación", con muchos procesos de autoevaluación en el cumplimiento de parámetros y estándares académicos establecidos por el SINEACE.

Se ha decidido hacer esta investigación en razón de la importancia de los resultados en el accionar institucional y su impacto en la calidad educativa. De tal manera que se pueda obtener un cambio en el servicio que esta presta a la propia institución y a la sociedad, por lo que deberá adaptarse a su entorno cambiante sobre el servicio educativo que esta presta, por lo que es preciso realizar una evaluación de manera permanente ya que surgen nuevos conocimientos, y destrezas en la búsqueda y trato de información, en una continua revolución en el campo de la pedagogía, la metodología, de la organización, etc.

Para la institución castrense, el contar con una adecuada gestión de recursos humanos es muy importante ya que a nivel nacional es una entidad catalogada como una de las más emblemáticas a nivel del sector público.

Nuestra investigación está conformada por 5 capítulos:

En el primer capítulo se realiza un enfoque y centra en el establecer el marco teórico que soporta la investigación estudiando las variables de estudio como es el de la gestión de recursos humanos y sus dimensiones; así mismo la evaluación de la calidad en la educación superior

En el segundo capítulo se realiza el enfoque y planteamiento del problema a nivel institucional, la formulación del problema con sus respectivos objetivos, hipótesis y variables.

En el tercer capítulo el manejo metodológico de la investigación. En el cuarto capítulo se detallan los resultados y el análisis de los mismos, producto de investigación, y, en el quinto capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones, en función de los objetivos propuestos.

A fin de brindar una fácil interpretación de la información expuesta, el trabajo incluye tablas y gráficos que sustentan lo expuesto, y además se incorporan los anexos como la encuesta y la matriz de consistencia ya que permite una mejor comprensión de la temática tratada.

## CAPÍTULO I

### 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Marco Histórico

Martha Alles, afirma que la evolución de Gestión de recursos humanos fue en Francia, cuando surgieron la responsabilidad y las tareas de lo que aún no se llamaba gestión de personal, fueron confiadas a los ejecutivos y no a un departamento o a una dirección especializada de la empresa. Sólo tras la primera guerra mundial y bajo la influencia de pensadores como Henri Fayol, aparecieron los primeros especialistas del personal, aun cuando este último incluía las principales tareas de gestión del personal, aun cuando este último incluía las principales tareas de gestión del personal en la función administrativa. (Alles,2007)

El Congreso de Ginebra de la Asociación Europea de Dirección del Personal en 1972, la gestión de los Recursos Humanos pasó por tres fases sucesivas: la fase administrativa, luego de la gestión y finalmente la de desarrollo. La fase de gestión planteó el problema de la imbricación de las responsabilidades entre operativos y especialistas de la función. Esta fase se distingue de la anterior al surgir la preocupación por la gestión previsional y por la búsqueda de la coherencia entre las diferentes políticas que constituyen la función: contratación, promoción, afectación, apreciación, formación.

American Management Association distribuía, en su Congreso de Lancaster, una guía detallada que describía las responsabilidades del ejecutivo especialista en personal.

Pero en la misma época, Saltonstall escribía en la HBR (Harvard Business Review) Sería utópico creer que existe una línea de demarcación clara entre las responsabilidades de la jerarquía y las de los especialistas en gestión de personal. Y más adelante la gestión del personal no constituye una actividad autónoma, la conducta directa de los individuos es, y siempre ha sido, parte integrante de la responsabilidad que incumbe a todo titular de la línea jerárquica, desde el director general hasta el más modesto capataz.

Tras examinar la evolución, cuyos efectos a veces quedan disfrazados o se ven retrasados por numerosos factores contingentes, afirmamos que el directivo puede convertirse en el verdadero director de Recursos Humanos de su equipo.

La evolución de la Gestión de Recursos Humanos es, en primer lugar, cuantitativa. Exige decisiones cada vez más numerosas, y requiere para ello cada vez más información. También es cualitativa, pues cambia de naturaleza y alcanza cierto nivel de complejidad.

El corte histórico, al que se ha aludido al principio, entre las tres dimensiones (administración, gestión y desarrollo) corresponde a una dinámica de acumulación y no de sustitución: las dimensiones se añaden.

Sin pretender delimitar con exactitud el territorio de la Gestión de Recursos Humanos, es indiscutible que esa función, más que otras, se han enriquecido al verse sometida a numerosos cambios.

Pocas veces el derecho laboral evoluciona hacia una mayor simplificación y sigue siendo el núcleo, centrado esencialmente en proteger los intereses del asalariado, en torno al cual se han ido construyendo las diversas políticas de Gerencia de Recursos Humanos. El nivel general de conocimientos en disciplinas tales como la psicología del trabajo, la



sociología de las organizaciones y la ergonomía, también ha influido en la cantidad de información que la Gerencia de Recursos Humanos, trata y a veces devuelve.

La administración del personal ha evolucionado al mismo tiempo que los progresos que se realizaban en los conocimientos y las capacidades de tratamiento automático de la información. La gestión de empleo, de las remuneraciones, de las condiciones de vida en el trabajo, de la formación, de las relaciones profesionales, ha ampliado sus bases conceptuales en proporciones importantes.

Sería injusto evocar esta inflación informativa sin aludir a los importantes avances realizados en el campo de la GRHAO. La tecnología ha servido de verdadero catalizador y los especialistas a menudo distinguen tres períodos en un pasado reciente: de 1970 a 1987, con el decisivo avance de la microinformación de 1980 a 1992, con la revolución del PC, y desde 1993, con la aparición de las arquitecturas del tipo cliente/servidor.

A lo largo de la evolución, la informática no se ha ilimitado a responder a las necesidades de los usuarios, sino que en cierta medida se ha adelantado a ellas, e incluso las ha suscitado. Como prevé el Forrester Research Institute, en el futuro la tecnología cliente/servidor permitirá a las grandes empresas inyectar mayor dosis de flexibilidad en el seno de su informática, reducir sus costes y ampliar el alcance de su información. Sin embargo, cualquiera que se la importancia de su desarrollo, el crecimiento cuantitativo de la Gestión de Recursos Humanos no es lo más importante en comparación con su evolución cualitativa. La Gestión de Recursos Humanos cambia de naturaleza y alcanza un umbral de complejidad.

La historia de la Gestión de Recursos Humanos se confunde con la historia de su complejidad. Pero desde hace unos años, esta evolución experimenta cierta ruptura, que la acerca a las teorías sobre los seres vivos. El primer nivel de complejidad está relacionado con la noción de

inconclusión. Admitir la complejidad es, en primer lugar, admitir que ciertos aspectos de la realidad escapan a nuestro entendimiento. La Gestión de Recursos Humanos ha sabido extraer la lección de los límites y los fracasos del taylorismo y del fordismo, integrando este primer nivel de complejidad. Hoy ningún director de Recursos Humanos pretende comprender, prever y controlar el comportamiento del hombre en el trabajo, en todos sus detalles.

Es a partir del momento en que el propio sistema de representación de la complejidad de la Gestión de Recursos Humanos se transforma cuando su descentralización se hace necesaria. La primera en tomar conciencia de ello es la escuela de Harvard, que parte de la constatación siguiente: el trabajo (inteligente y complejo) que hacen cada día los especialistas de la función Recursos Humanos no tiene nada que ver con las verdaderas necesidades de la Gestión de Recursos Humanos no las toman nunca los directores de Recursos Humanos, sino los operativos. Para ellos, la Gestión de Recursos Humanos ya no es el conjunto delimitado por las clásicas sub funciones de administración, gestión y desarrollo.

## **1.2 Marco Teórico**

Las organizaciones exitosas han logrado aplicar estrategias que han tenido que modernizar y simplificar sus estructuras, han tenido que introducir mejoras tecnológicas y han reconocido la significación de contar con “talento humano” para alcanzar sus objetivos. Esto trae como resultado un creciente aumento de valor del rol de los trabajadores en el saber aplicar dentro del proceso productivo, en el trabajo en cooperativo, en la solución de problemas. Antiguamente se entendía el trabajo como el empleo de esfuerzo para la transformación física, ahora se podría entender cómo se aplica la inteligencia para alcanzar los resultados.

Razón por la cual, los conceptos del departamento de Recursos Humanos de las organizaciones han cambiado y evolucionado vertiginosamente en los últimos años. Evolución, que evidencia cambios intensos y necesarios por el conocimiento que las empresas modernas han desarrollado acerca del rol de las personas, que han pasado de ser un gasto necesario a un recurso estratégico y un germen de ventaja competitiva. “El talento humano, y de manera particular su formación, viene a ser una inversión más no un costo”.

### **1.2.1 Escuela de gestión de Recursos Humanos**

Por la década de los setenta los encargados de las relaciones laborales en la empresa eran los Departamentos de Personal, otorgando tareas subalternas y rutinarias. Pero por los años ochenta estas áreas se reconvierten en Departamentos de Recursos Humanos y sus responsables forman parte de la dirección de la empresa. Cambio que genera la importancia estratégica que acogen en las últimas décadas los recursos humanos en la organización empresarial. Sin embargo, la escuela de recursos humanos no contribuye con un marco teórico propio, sino con una cadena de normas de gestión laboral, asistida por diferentes teorías, basada en los elementos de la teoría de sistemas, que para Martín Artiles (2003) del concepto de autopoiesis, elementos de las teorías de la motivación y del interaccionismo procedente de la psicología del ámbito anglosajón. (Artiles, 2003)

La eficiencia y racionalidad como patrones del sistema de organización empresarial han respondido a los cambios en el mercado por medio de una serie de estrategias de diferenciación y adaptación frente a los complejos cambios de muchos factores del entorno ya sean estos de carácter económico, tecnológico, sociales, desde los años ochenta. Como resultado de adaptación a estas estrategias nos exige ahora disponer de una cadena de principios de la administración estratégica que fomenten la planificación y gestión de los recursos humanos en un contexto muy

ágil, competitivo y de continuo cambio. Como tendencia orientada por varios patrones de auto organización de la gestión de talento humano.

La gestión de recursos humanos encargada de coordinar la Administración estratégica de la empresa asimismo de la planificación de la plantilla, de la elaboración de los perfiles del puesto de trabajo, de su reclutamiento, formación y desarrollo de carrera profesional, de evaluar su rendimiento y retribución y de comparar la gestión laboral realizada en otros sistemas.

De acuerdo con Martín Artiles (2003) Los objetivos tangibles de la gestión de recursos humanos son atraer, retener y motivar a los empleados, los objetivos implícitos consisten en mejorar la productividad y la calidad del trabajo mientras que los objetivos a largo plazo son la supervivencia, la obtención de beneficios, la mejora de la competitividad y la adaptabilidad.

La organización empresarial entendida como un sistema abierto que se retroalimenta del entorno, compuesta por un conjunto de personas que actúan con funciones, metas, objetivos, tareas, actividades además de intereses distintos, vinculados por una estructura definida y con una dirección que actúa buscando un fin común. Los sistemas abiertos reciben energía e información del entorno, la transforman y la devuelven al entorno, mediante este proceso de retroalimentación la empresa o sistema se adapta de forma dinámica a las variaciones cíclicas del contexto, al mismo tiempo que buscan la diferenciación y especialización de sus labores.

Siguiendo a Martín Artiles (2003) quien manifiesta sobre elementos nuevos de la gestión de recursos humanos, primero, un cambio en la pensamiento de la organización empresarial; segundo, las exigencias y nuevas formas de organización del trabajo requieren un uso distinto de la gestión laboral; tercero, cambio en el contenido del trabajo, de condición más mental y menos directamente ligado a la producción; cuarto se debe resaltar la creciente importancia del trabajo emocional; quinto, un nuevo perfil importante énfasis en la integración y asociación de intereses

compartidos y por último, la diversificación en los modos de contratación del empleo. (Artiles, 2003)

En la actualidad las organizaciones reconocen que para sobrevivir y desarrollarse deben incentivar y revalorizar el desarrollo óptimo de las personas que las integran, ya que en ellos se encuentran los recursos estratégicos más importantes la que permitirá fundar organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de innovación que tendrá la posibilidad del desarrollo integral de la sociedad. Como plantean (Rodríguez, 2004) es el factor humano de la calidad o de otra manera las personas hacen la diferencia.

De tal manera que la competitividad de las organizaciones está simplemente relacionada, afirmada por la mayoría de los autores, con la capacidad que tengan de atraer, retener y desarrollar talento. Por lo que se requiere de contar con un personal mejor preparado, que se adapte rápidamente a los avances de la tecnología, que sea proactivo y que debe estar al tanto para interpretar lo que los cambios generan.

### **1.2.2 Objetivos de la Gestión del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización Idalberto Chiavenato (2008). Son las organizaciones exitosas las que perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de perfeccionar el retorno de las inversiones de la totalidad de socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano viene a ser la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) es de uso común todavía. El aumento o disminución de las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo depende de la manera como se trate a las personas. Por consiguiente, la ARH debe

contribuir con la organización a través de los siguientes medios:  
(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008)

1. Ayudar a la institución a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función principal de RH es dar a conocer en que negocios esta la organización. Cada negocio tiene diferentes alcances para la ARH, su principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a cumplir con su misión.
2. Facilitar competitividad a la organización: significa saber emplear las habilidades y capacidades de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la institución empleados bien entrenados y motivados: Retribuir a las personas, no siendo solo dinero como elemento principal de la motivación humana. Para encontrar como mejorar el desempeño, las personas se debe percibir la equidad en recompensar teniendo objetivos y métodos claros para medirlos.
4. Ceder al aumento de autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y registran baja productividad.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: concepto referido a las actitudes de la experiencia laboral, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas adecuadas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo.
6. Administrar el cambio: Los revolucionarios cambios sociales, culturales, tecnológicos, económicos y políticos. Tendencias que han traído nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben ser usados para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: las personas y las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

### 1.2.3 Modelos de gestión de recursos humanos

Según (Rodríguez, 2004, pág. 17) afirma que los modelos de gestión de recursos humanos son:

#### a) Los tres mundos en gestión de organizaciones y personas

Para Juan Carlos Rodríguez (2004) manifiesta que en la gestión de las organizaciones y las personas: el primer mundo, cuyo protagonista es la organización relacional; el segundo mundo, término que alude a la organización funcional; el tercer mundo, cuyo protagonismo es la organización piramidal.

La constante del tercer mundo, la organización piramidal, se caracteriza por la oposición y confrontación pacífica de la propia organización con las personas que en ella trabajan y con la sociedad en la que se desenvuelve. Personas y sociedades son males inevitables para la organización: las primeras son necesarias para producir los bienes o servicios que la segunda necesita.

Los activos materiales y financieros son los que realmente importan en la organización piramidal. Lo único que han de hacer las personas es manejar eficientemente esos activos. La sociedad adquirirá los productos y servicios que se le ofrezcan, ya que la organización controla, total o parcialmente, el mercado.

Las necesidades, los deseos de los clientes molestan y entorpecen, cuando no concurren con lo que la organización está dispuesta a ofrecer.

Las personas son un coste y sus aspiraciones, un problema. Hay que minimizar este coste y neutralizar el problema. Las empresas encomiendan esas responsabilidades a los departamentos de personal.

El segundo mundo se configura en torno a la organización funcional, la cual se caracteriza por la separación y la independencia de la propia

organización con las personas que en ella trabajan y con la sociedad en la que se desenvuelve.

Personas y sociedad son necesarias para la organización. Las primeras se consideran un activo importante para producir bienes o servicios de calidad y valor añadido, que han de competir con éxito en una sociedad, en un mercado, saturado de ofertas atractivas de los mismos bienes o servicios. Las organizaciones se esfuerzan por satisfacer las necesidades de la sociedad, por conocer sus gustos, por predecir sus tendencias, etc.

Las personas, los recursos humanos, se gestionan profesionalmente, al igual que ocurre con los recursos materiales y financieros. Todo es racional y tecnificado: las organizaciones se estructuran funcionalmente, las personas ocupan puestos previamente definidos y evaluados, para los que han sido seleccionados y formados utilizando instrumentos y técnicas adecuados. Las empresas rastrean y estudian adecuadamente el mercado para responder a sus necesidades lo antes posible. Todo funciona en aparente calma, con la mínima interdependencia necesaria.

El primer mundo se articula en torno a la organización relacional, cuyos rasgos definitorios son la interacción y la interdependencia de la propia organización con las personas que en ella trabajan y con la sociedad en la que se desenvuelve.

La sociedad penetra en las empresas, les pide que se organicen eficazmente para conseguir resultados, que utilicen los recursos naturales eficientemente, que no contaminen, que respeten las reglas del libre mercado, que actúen éticamente, que satisfagan sus necesidades, etc. Las organizaciones no salen a dar un paseo para palpar lo que quiere la sociedad, sino que la tienen dentro.

Las personas se organizan, dialogan con su empresa, aportan ideas y conocimientos, resuelven problemas, establecen sus propias reglas del juego, etc. No son el activo más importante de la organización, son la



organización misma. La aparente calma del segundo mundo se vuelve pacífica convulsión.

## **b) Gestión de organizaciones y personas**

### **La ciencia y la tecnología**

Michio Kaku revela un atractivo libro la revolución que se provocará en las tecnologías clave como la informática y la biología molecular. Los avances de la revolución tecnológica la que afectará a todo el contexto sociedades, empresas, personas. Quienes no se adapten a los avances tecnológicos simplemente desaparecerán.

### **La sociedad**

Encontraremos cambios profundos en las estructuras sociales, en nuestras formas de vida, de la relación con las personas, asimismo con el trabajo. Como profesionales de la gestión de empresas y de personal, se tendrá que tener presente las características de la nueva sociedad. Como el comienzo de nuevos proyectos de gestión como: la diversidad, donde la tecnología nos permitirá ejercer con una capacidad increíble de elección en todos sus aspectos. La desregulación, la tecnología permitirá elegir, no existirán los horarios de atención, sino que todo estará a disposición en el momento en que lo necesitemos. Nueva educación, como reto de la educación es que todas las personas estén más orientadas a pensar que a conocer en todas las disciplinas y herramientas de acceso y trasmisión del conocimiento.

### **La organización**

Las organizaciones han empezado a realizar cambios hacia un nuevo rostro, cuyos aspectos serán la flexibilidad, la virtualidad y la personalidad.

Las organizaciones que sobrevivan tendrán que ser ágiles y flexibles y adaptables en sus estructuras y procesos de manera permanente.

La organización virtual será el negocio, el motor de la organización triple I: la inteligencia, la información y las ideas. La personalidad característica que harán referencia a las personas y a la organización.

Las personas como protagonistas tendrán que reunir tres condiciones; iniciativa, independencia, inteligencia. Tendrán más iniciativa en tomar sus propias decisiones. Podrán elegir en cualquier momento, lugar, serán más independientes como dueños de su propia empresa es decir autoempleados. Las organizaciones están ahora buscando personas con mayor inteligencia como materia prima valiosa. (Rodríguez, 2004, págs. 17 - 25)

### **c) Nuevos modelos relacionales y universales en gestión de personas**

Las organizaciones tendrán cambios, se verán obligadas a modificar sus sistemas de gestión, por tanto, sus modelos de administración de personal por los avances tecnológicos.

Evidentemente, la gestión de las organizaciones del primer mundo residirá, en gestionar personas. Responsable de los integrantes de la organización: Seguirán herramientas de gestión de recursos humanos, pero todos conocerán y utilizarán. Sólo existirá una gestión: la gestión de la organización que será abierta, permeable, participativa, visionaria, global. cuyo componente fundamental será la gestión de personas orientada a las personas: accionistas clientes, proveedores, comunidad, etc.

Para Rodríguez, (2007), nos dice que la gestión de personal debe reunir las siguientes características:

La gestión de recursos humanos tiene como objetivo situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y

motivada para contribuir de manera efectiva a lograr los objetivos de la organización.

El sistema de gestión de personal debe articularse sobre tres conceptos clave: el entorno no organizativo; el puesto de trabajo y la persona ocupante del puesto de trabajo. Cuyos requisitos necesarios para cumplir son: Integración: Flexibilidad: Sencillez: Eficacia:

Mireia Valverde, (2008), considera que la tendencia en la función y el rol de la gestión de recursos humanos es (Valverde, 2008):

Como retos principales que las empresas se plantean para los próximos años son, según los resultados del proyecto de Cranfield, los siguientes:

- a) El aumento de la eficiencia y la productividad por medio de la flexibilidad,
- b) Varios aspectos de las relaciones laborales
- c) La formación y el desarrollo del personal

Los expertos en gestión de recursos humanos consideran que algunas dificultades con que se tienen que enfrentar en su tarea diaria son:

- a) La falta de recursos. no se observa de manera clara un resultado económico tangible y directo de las actividades llevadas a cabo por los departamentos de personal, que se tiende a conseguir presupuestos insuficientes.
- b) Muchos técnicos de recursos humanos son expertos de este departamento de manera adormecida y sufren de una falta de visión generalista de la empresa. Como una posible causa la proporción minoritaria de responsables de recursos humanos que provienen de una formación de estudios empresariales, la poca importancia que se da a la gestión de personal en los estudios de ciencias empresariales, así como una relación de responsables de esta área tiendan a

permanecer durante periodos largos de tiempo, para evitar la rotación entre áreas funcionales de la empresa.

- c) Falta de reconocimiento de aportes que la gestión de recursos humanos puede hacer a la empresa.

Las principales tendencias que marcarán los recursos humanos en las próximas décadas (Pérez , 1997)

Se trata de una tendencia de cambio para la próxima generación de líderes necesitará desarrollar el pensamiento estratégico y conceptual, tendrá que indicar elevada integridad y apertura intelectual, pero también encontrar nuevas formas de generar lealtad entre los colaboradores.

Los factores claves de éxito de una empresa, como innovación, las ventas o calidad, dependen, básicamente, de las capacidades y estímulos de su personal. Por tanto, el talento humano es el factor que contribuye al éxito de la empresa a largo plazo.

Las nuevas tendencias de gestión de recursos humanos están dirigidas a crear sistemas capaces de extraer el máximo potencial de dichos recursos, para optimizar la competitividad de la empresa.

- Fomentar al máximo un trato cortés, sin comprometer nunca la dignidad de las personas y valorar su carácter de seres inteligentes.
- Potenciar las capacidades y habilidades de los individuos mediante la formación y el entrenamiento.
- Actuar sobre las dotes positivas de las personas, en lugar de centrar la atención en los aspectos negativos, con objeto de obtener lo mejor de cada individuo y de sus capacidades profesionales.
- Involucrar al personal en el logro de los objetivos de la empresa y permitirles contribuir, de forma significativa, al trabajo que desarrollan.
- Transmitir el convencimiento de que el éxito al que están contribuyendo repercutirá en ellos de forma positiva.

Según la gestión de recursos humanos según María del Carmen Gracia, (2011), la ha dividido de la siguiente manera:

a) Reclutamiento y Selección del personal:

La gestión de recursos humanos radica en un conjunto de procedimientos dirigidos a reclutar personal cualificado, perfeccionarlo y conservarlo.

Se puede distinguir cinco etapas en la planificación del capital humano de la empresa:

- Análisis de la política, objetivos y estrategias de la empresa.
- Análisis de los objetivos y las estrategias en recursos humanos.
- Evaluación de los recursos humanos disponibles.
- Previsión de las necesidades en recursos humanos.
- Elaboración y puesta en marcha de los planes en recursos humanos con objeto de relacionar las necesidades y las disponibilidades.

b) La formación del personal

Se recogen bajo el término formación todas las actividades que ofrecen la posibilidad de adquirir nuevas competencias profesionales o de enriquecer algunas con las que ya se contaba.

c) Test de seguimiento

Se entiende por reclutamiento a todas tareas y actividades que persiguen atraer la atención de candidatos cualificados para ocupar un puesto en la organización. (Gracia, 2011)

En los planteamientos propuestos de Luis Vela, (2004), afirma que la gestión por competencia y otros conceptos innovadores de gestión de recursos humanos son: La gestión por competencias como una metodología o modelo de gestión entendida y sumada con otros conceptos innovadores de gestión de recursos humanos que han ido apareciendo en los últimos años. (Vela, 2004)

Entre ellos podemos destacar:

### Inteligencia emocional

Este concepto, popularizado por Daniel Goleman, nos dice que el éxito profesional de las personas depende de su inteligencia, medida en términos de cociente intelectual, sino de su capacidad para afrontar determinadas situaciones, de relacionarse con otras personas, etc.

Y estas características de la persona, que definen su inteligencia emocional, son lo que nosotros llamaremos sus competencias clave.

### Gestión del conocimiento

Este concepto viene a decir que el conocimiento es el activo más importante de las organizaciones en la llamada sociedad de la información y que es la base del éxito del conocimiento facilita la puesta en práctica del saber acumulado en la organización, trascendiendo los individuos que tienen ese conocimiento, haciéndolo extensivo a toda ella.

### Capital intelectual

Este concepto pretende medir el conocimiento acumulado en la empresa u organización como activo intangible pero altamente valorable a la hora de tomar decisiones de inversión en una empresa. Las teorías sobre el capital intelectual está, por tanto, muy relacionadas con la gestión de conocimiento.

Los cuatro conceptos de gestión de recursos humanos son por tanto totalmente complementarios entre sí, bien coordinadas unos con otras, pueden producir importantes sinergias en la organización.

### **Dimensiones de la gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos presenta dos grandes dimensiones:

- a) La que afecta a la dirección de los recursos humanos, que define los objetivos, criterios y formas de entender la vinculación del individuo con el proyecto, con la institución y con sus propias capacidades.
- b) La dimensión instrumental o funcional, que es la que trata de resolver los problemas funcionales para administrar eficientemente los contenidos, los recursos, los medios disponibles. Los factores obtenidos para cada uno de los factores de competitividad se relacionan con las prácticas de recursos humanos” (Errasti, 2014).

Con una acertada dirección de recursos humanos se debe, en su aceptación más amplia, compaginar los diversos enfoques en los que se traduce: global, individual, funcional y organizativo de los recursos.

#### **1.2.4 Perspectivas de Gestión de Recursos Humanos**

Peters y Waterman (1984) la metáfora de la máquina implicaba la bondad de una organización con personas máquina. La metáfora del organismo, la bondad de una organización que procura incorporar al personal como recurso adaptativo (Quijano, 2009).

El movimiento de recursos humanos, culminación del movimiento clásico de relaciones humanas, se hace ingeniería a través de una dirección por la cultura. La gestión de la cultura, eje de la política de recursos humanos, busca la integración organización. Al compartir este los valores objetivos de la empresa muchas cosas vendrían por añadidura, incluido el éxito

económico. Ahora se llaman departamentos de Recursos Humanos y sus responsables toman asiento en los consejos de dirección.

El propósito de la nueva gestión de recursos humanos es el de la integración de éstos en la organización. Más que una racionalidad del sistema, del concierto de partes para la explotación de sinergias. La implicación activa del personal aparece como exigencia en beneficio de todos. La iniciación despótica ilustrada, de estas políticas desde arriba estarían condenadas, a incluir al personal no como juguete sino como activo imprescindible.

Los factores para cada uno de los factores de competitividad se relacionan con las prácticas de recursos humanos.

Cano & Céspedes cita a Aragón y Sánchez (1999), “llevaron a cabo un análisis contingente de la gestión de recursos humanos entre empresas industriales de la región de Murcia, la mayor parte de ellas de reducida dimensión. Trataron de comprobar si las empresas más competitivas realizaban prácticas de gestión de recursos humanos significativamente distintas a las empresas menos competitivas” (Cano & Céspedes, 2001)

Como conclusión que las empresas más competitivas, es decir, aquellas con una orientación más internacional, que tecnológicamente son más avanzadas, gestionan la calidad, cuentan con una buena reputación e imagen y tienen mayor tamaño, demuestran una mayor preocupación por el factor humano de la empresa, ya que realizan prácticas de gestión de recursos humanos más avanzadas y coherentes con la teoría (contratación indefinida, mayor formación, sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados, preocupación por la motivación del empleado y sistemas de retribución ligados al rendimiento y a la formación del empleado) por lo que contarán con unos recursos humanos con habilidades y capacidades adecuados para el mantenimiento de esa ventajas competitiva. (Cano & Céspedes, 2001)



### 1.2.5 Paradigmas de Gestión de Recursos Humanos

Conviene analizar con mayor profundidad el concepto para evidenciar sus implicancias en la gestión empresarial en general y en la gestión de recursos humanos en particular.

Joaquín de Elena cita a Cox y Nkomo (1996), La empresa “una primera aproximación al concepto revela que la diversidad en el ámbito de las organizaciones se refiere a un conjunto de individuos, con diferentes grupos de identidad, operando en un mismo sistema social” (Joaquín de Elena, 2005).

En otras palabras, la diversidad no se refiere a las diferencias de un individuo con respecto a otros, sino a las diferencias de un individuo en cuanto integrante de un grupo con relación a otros individuos integrantes de otros grupos. Por lo tanto, el concepto diversidad incluye las relaciones entre grupos. Una vez evidenciado este aspecto grupal de la diversidad es importante tratar de introducir cierto orden en el inventario de atributos o características a partir de las cuales se establecen las diferencias.

Ferris (1998), citado por Joaquín de Elena consideran que “la diversidad en las organizaciones incluye diferencias en función de características demográficas como sexo, edad o raza, y en función de características subyacentes como habilidades, capacidades, valores o creencias”.

Los elementos que configuran la diversidad en relación con la fuerza laboral en las organizaciones, la distinción de Nkomo y Kossek (2000), derivada por otra parte de la original de Londen y Rosener (1991), entre dimensión primaria y secundaria de la diversidad introduce matices significativos que deben tenerse en cuenta en la gestión de la diversidad y en la gestión de recursos humanos.

Las prácticas de gestión de recursos humanos implicadas en la gestión de la diversidad son fundamentalmente el reclutamiento y selección de recursos humanos que debe atender a las minorías, los programas de

formación, la planificación de carreras y los programas de acciones afirmativas.

Las prácticas de gestión de recursos humanos no se dirigen a mejorar la igualdad ante el empleo, sino que tratan de abiertamente de las propuestas de Porter (1980) dado que “las acciones de integración de la diversidad de los recursos humanos conforman una estrategia de ajuste con las características del mercado como medio de obtener una ventaja competitiva”. (Joaquín de Elena, 2005)

Al mismo tiempo Joaquín de Elena cita a (Biondi, 2009), “los mecanismos de retención del personal incluyen una serie de acciones que la empresa pone en marcha para que el personal conserve su lealtad a la organización y esté dispuesto a mantener con ellas una relación de varios años”.

La medición del clima organizacional busca realizar una evaluación integral de los recursos humanos en la empresa. Para ellos se realiza un seguimiento de temas como el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores, la relación entre jefes y subordinados, el reconocimiento por la labor realizada y la motivación del personal hacia su trabajo. Otro aspecto que la empresa valora en su gestión es el grado en que la actividad laboral permite el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal del individuo, incluyendo en este último campo temas como el bienestar familiar.

La gestión de recursos humanos plantea que este tipo de prácticas fortalece la relación entre el equipo humano y la empresa, en las entidades estudiadas no se ha logrado medir aún en qué medida los objetivos y acciones sociales corporativas han fortalecido el compromiso del individuo con su organización, mejorando los índices de retención del personal.

De la importancia del capital humano o recursos humanos se deriva la trascendencia de su gestión. María Cacheiro cita a Joaquín de Elena

(2005) quien describe “la gestión de los recursos humanos como el conjunto de acciones, ciencias sociales y metodología que coordina y regula las capacidades productivas y habilidades de los individuos con la cultura de las organizaciones bajo criterios de rentabilidad, ya sea económica, social o de otra índole” (Cacheiro, 2012, pág. 85)

Pues bien, la investigación en gestión de recursos humanos desarrollada a partir de lo que se denomina como resource based view of the firm approach (Barney (1991), Lepak y Snell (2002), Wright y Snell (1998). Para estos autores, no existe una arquitectura de recursos humanos óptima para gestionar el conjunto de los trabajadores de la firma. “Una gestión óptima para gestionar debe diferenciar a los trabajadores según valor estratégico que tengan para la empresa” (Chacon, 2014).

Sin duda, las herramientas y sistemas de gestión aportados desde el área de recursos humanos de las empresas y aplicadas en los diferentes ámbitos del conocimiento, de las habilidades y de los comportamientos de las personas en la organización.

En todas estas concepciones se resaltan las nuevas tendencias que van haciendo del departamento del Talento Humano en la empresa que sea una área vital para la obtención de los objetivos, por consiguiente el aumento de productividad: Debemos observar la tarea de la gerencia de recursos humanos en su carácter sistémico, holístico e integral, que reconoce desarrollar, atraer y retener a las personas idóneas apreciando su inminente múltiples variables tomando como correlación el entorno técnico y organizativo de las empresas. Como medio para alcanzar la efectividad de las organizaciones, por medio del trabajo de las personas, que permite instaurar las condiciones favorables para que éstas alcancen sus objetivos personales.

### 1.2.6 Procesos de la gestión del talento humano

La gestión del talento tiene más valor cuando las organizaciones expresan que resulta tres veces más caro realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos

Procesos claves en la Gestión del Talento

1. Planificación de TTHH: Proyección estratégica y la planificación de ingreso y retención del talento.
2. El diseño de los perfiles de puestos por áreas de trabajo de tal manera que nos permita proporcionar las características necesarias para una eficiente gestión por competencias.
3. Reclutamiento: Capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en la imagen que tiene una compañía
4. La incorporación a la empresa; proceso que permite a los nuevos colaboradores a convertirse en integrantes productivos de la organización.
5. Plan estratégico: El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar metas y objetivos.
6. Evaluaciones 360°: herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
7. Desarrollo del liderazgo. Actividades preparadas a objetivos que mejoran la calidad de habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
8. Desarrollo profesional: Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros particulares; planificación de la carrera.
9. Programas de reconocimiento: estilo de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de actuaciones y labores, para el éxito.
10. Competencias: conductas, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados.

11. Retención: Un esfuerzo ordenado centrado no sólo en la retención del talento de una organización, sino también para crear y un ambiente de trabajo acogedor.

## **1.2.7 Selección del talento humano**

### **Conceptos de Selección**

La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto  
Stephen P. Robbins (1996)

La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo. Idalberto Chiavenato, (1994).

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. (Chiavenato, 2008)

Se puede decir que el proceso de selección se sustenta en datos e información en relación al puesto a cubrir, está en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos e información, que aseguren mayor objetividad y precisión para ocupar el puesto o sumar las competencias.

### **1.2.7.1 Descripción y análisis de cargos**

Describir un cargo representa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo corresponde de manera abreviada las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido. Análisis de cargos tiene por tarea busca la manera de establecer tanto los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el

ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

### **1.2.7.2 Recopilación de información sobre el puesto**

Cinco maneras distintas de reunir información para cubrir el puesto

1. Descripción y análisis del puesto. representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos del puesto (requisitos que el puesto exige de su ocupante). Los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer.
2. Técnicas de los incidentes críticos. Esta técnica intenta orientar en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. Técnica subjetiva basada en el juicio del gerente cuando precisan las características deseables e indeseables del futuro ocupante.
3. Solicitud de personal. Inicia el proceso de selección. para que ocupe un puesto vacante. Cuando no existe un sistema de descripción y análisis de puestos, la solicitud determina los requisitos y características deseables del futuro ocupante.
4. Análisis del puesto en el mercado. en un mundo en constante cambio, los puestos también cambian y, muchas veces, es necesario saber lo que hacen otras organizaciones. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia empleando al benchmarking y comparan sus puestos con la estructura que tienen las empresas con éxito en el mercado.
5. Hipótesis de trabajo. Cuando no hay ninguna opción anterior se pueda utilizar una hipótesis para obtener información

### **1.2.7.3 Métodos de recolección de datos sobre cargos**

- ✓ Método de la entrevista: Es el procedimiento más usado para recolectar datos sobre los cargos y fijar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles pérdidas causadas por el cargo. Como desventaja puede exhibir alteración en la información e ideas deliberadas.
- ✓ Método del cuestionario: Para recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.
- ✓ Método de observación: Aplicada para cargos sencillos, rutinarios y repetitivos.

La descripción y el análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a identificar las carencias de entrenamiento, establecer criterios de salarios, a evaluación del desempeño de los trabajadores, identificar condiciones de riesgos de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar la perspectiva de seguridad en la organización.

### **1.2.7.4 Etapas de la selección**

- ✓ Reclutamiento: identificación y obtención de candidatos
- ✓ Selección propiamente dicha: determinación de los candidatos idóneos
- ✓ Incorporación aceptación del candidato

### **1.2.7.5 Reclutamiento y selección de personas**

Reclutamiento y selección de personas: proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los modelos de

reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos, externos o ambos.

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- Carteles en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos.
- Consulta en archivos de candidatos: base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no se tomó en cuenta en reclutamientos anteriores.

La selección como un embudo que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: que presentan características deseadas por la organización.

#### **1.2.7.6 Técnicas de Selección más utilizadas:**

- ✓ Entrevista de selección: proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes tiene interés en conocer mejor a la otra.
- ✓ Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento de los candidatos.
- ✓ Pruebas sicométricas: Forman una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- ✓ Pruebas de personalidad: Características que detallan rasgos de personalidad y diferencian a una persona de otra.



- ✓ Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

#### **1.2.7.7 Parámetros de la Selección**

Los parámetros directos de la selección son:

- La cantidad de candidatos seleccionados
- La calidad de candidatos seleccionados
- La rapidez en la selección de los candidatos
- El costo de la selección

Los parámetros indirectos de la selección enfocan en los resultados para la empresa:

- El acoplamiento del candidato seleccionado al puesto:
- Tiempo de acoplamiento del candidato al puesto:
- Mayor permanencia en la empresa:
- Mejor aprendizaje:
- Valor agregado:
- Rendimiento de la inversión en la selección:

#### **1.2.7.8 Proceso de inducción y entrenamiento de personal**

El proceso de inducción proporciona al candidato las herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos

los integrantes. Además de las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

Etapa, que permite al nuevo empleado conocer su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la organización, a describir las funciones generales de la empresa, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses.

Después de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos básicos son inducir al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y calidad de trabajo, proveer al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor integridad estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas: incrementa la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades, proveer al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas. Sin embargo, luego de ser incorporados los trabajadores a la empresa, ésta obligatoriamente deberá desarrollar en ellos las actitudes y conocimientos imprescindibles para que cumplan bien sus funciones.

Modelos de decisión respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación de los candidatos.

La selección de personal implica cuatro modelos de trato, a saber:

- **Modelo de colocación.** Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato.
- **Modelo de selección.** Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar.
- **Modelo de clasificación.** Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato
- **Modelo de valor agregado.** Este modelo más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización.

#### 1.2.7.9 Resultados del Proceso De Selección

- ✓ Proceso que genera costo elevado, provoca resultados importantes
- ✓ Inclusión de personas al puesto y satisfacción en el trabajo.
- ✓ Rapidez en adaptar e integrar al nuevo empleado
- ✓ Mejora gradual del personal por medio de la elección metódica de los mejores talentos.
- ✓ Estabilidad y reducción de rotación de las personas.
- ✓ Mejor productividad por el aumento de la capacidad de las personas.
- ✓ Elevado nivel de las relaciones humanas
- ✓ Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender

#### 1.2.8 Capacitación del talento humano

Desarrollar a las personas no solo es proporcionar información para aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más

eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos. “Formar es mucho más que sólo informar” (Chiavenato, 2008)

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los estratos bajo la Capacitación y el Desarrollo de las personas conocen del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo Organizacional es el estrato más amplio y describe la manera como las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación. (Chiavenato, 2008)

#### **1.2.8.1 Concepto de capacitación**

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores. Ahora la capacitación ha cobrado relevancia; significa enseñanza para superar las deficiencias en la educación, en la actualidad, el personal requiere habilidades en cuanto al trabajo en equipos, toma de decisiones y comunicación. Es debido al avance tecnológico que los empleados requieren capacitarse en dichas capacidades (Dessler & Varela, 2004)

Para Chiavenato (2008) Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.

### **1.2.8.2 Orientación de la capacitación**

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas capacidades que desea la organización. La capacitación se basa en un mapa, trazado de las competencias esenciales para el éxito de la organización.

La capacitación constituye uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. Se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque de largo plazo, a efecto de preparar para el cambio y crecimiento de la organización.

### **1.2.8.3 Proceso de capacitación**

La capacitación no se debe contemplar como simple asunto de realizar cursos y de proporcionar información, Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas.

Las jornadas de capacitación actualizan conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de aptitudes para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las exigencias o propósitos de la capacitación.

Las fases de capacitación encierran las necesidades, identifica los recursos adecuados para el desempeño del cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto, ayuda al personal a identificarse con las metas de la empresa, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, intenta aligerar la toma de decisiones, contribuye a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión que pueda existir.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La capacitación está encaminada al beneficio técnico del trabajador para que éste se desempeñe mejor en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar óptimo servicio a los clientes, prevenir y solucionar problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes que solicita un puesto de trabajo.

#### **1.2.8.4 objetivos de la capacitación**

Los objetivos de la capacitación, del desarrollo o, del aprendizaje se definen como “la descripción del desempeño que se busca que los aprendices sean capaces de lograr para que sean considerados competentes”. (CHiavenato, 2008)

Los objetivos especifican lo que cada persona que se capacita debe ser capaz de lograr una vez que cursa exitosamente el programa. Se dispone de una guía para los esfuerzos, tanto del aprendiz como del instructor, y un parámetro para evaluar el éxito del programa de capacitación.

### 1.2.8.5 Inducción a los Empleados

La inducción a los empleados nuevos como la primera capacitación etapa de la gestión del Talento Humano que facilita información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus tareas de manera satisfactoria, es la explicación acerca de las normas de la compañía. La inducción forma parte del proceso de socialización de los trabajadores nuevos en la empresa. (Dessler & Varela, 2004)

Basado en Dessler & Varela, (2004) muestra cuatro objetivos de una inducción exitosa al trabajador nuevo:

1. Lograr que se sienta bienvenido;
2. Hacer que entienda la organización en un sentido amplio aspectos clave como políticas y procedimientos;
3. Especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y comportamiento, y
4. Suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía respecto de actuar y hacer.

Por lo general, la primera fase de la inducción la imparte el especialista en TTHH, quien explica al empleado asuntos del horario de trabajo y las vacaciones. Después se prosigue la inducción explicando la naturaleza exacta del puesto, presenta a sus compañeros y familiarizándolo con el sitio donde laborará.

### 1.2.8.6 Efectos que se miden en la capacitación

Cuatro categorías básicas en los resultados de la capacitación:

1. **Reacción.** evaluar las reacciones de los aprendices al programa de capacitación. ¿Les gustó? ¿fue provechoso?

2. **Aprendizaje.** es necesario aplicar una prueba a quienes recibieron la capacitación para determinar si asimilaron los principios, las habilidades supuestos
3. **Comportamiento.** se debe investigar si el comportamiento de los aprendices en el trabajo cambió debido al programa de capacitación.
4. **Resultados.** tal vez más importante, necesita averiguar lo siguiente: ¿Qué resultados finales se alcanzaron en términos de los objetivos de capacitación establecidos? ¿Disminuyó el número de quejas? ¿Mejóro la tasa de productos defectuosos? ¿Disminuyó el desperdicio de insumos?, ¿Se redujo la rotación de personal?

### 1.2.9 Evaluación del talento humano

La evaluación del desempeño es un proceso de verificar la actividad pretérita beneficiosa para evaluar cuál ha sido la contribución que el trabajador hace para el logro de sus objetivos del sistema administrativo.

Según Chiavenato (2008) La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización

Certo Samuel (1994) La evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

Podemos definir a la evaluación del desempeño como el valor del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. Es un medio por el cual nos permite localizar problemas que



se presentan a través de la supervisión de personal, en el desenvolvimiento del empleado a la organización o al cargo que se encuentra ocupando.

### **1.2.9.1 Beneficios de la evaluación de desempeño**

El proceso de evaluación de desempeño admite dar solución a problemas observados en la supervisión del talento humano, durante la integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, en la falta de aprovechar capacidades que exige el cargo, de motivación, etc.; además para tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

#### **Tres razones vitales de evaluar el desempeño.**

- **Primero**, la evaluación ofrece información importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumento salarial.
- **Segundo**, permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir deficiencias, y reforzar aquello que se hace correctamente.
- **Tercero**, sirve para el plan de carrera, porque da la oportunidad de revisar los objetivos profesionales del empleado en razón de fortalezas y debilidades reveladas.

Para el jefe: Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los empleados basado en las variables de evaluación, así como notificar con sus colaboradores para que conozcan la mecánica de evaluación

Para el colaborador: Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño que más evalúa la empresa y conocer las expectativas del jefe en su desempeño, así como sus fortalezas y debilidades.

Para la organización: Evaluar su potencial humano en el tiempo sea este a corto, mediano y largo plazo, consigue identificar los colaboradores que necesitan actualizarse o mejorar en diferentes áreas de actividad organizacional.

1. Proporciona un juicio sistemático para establecer aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas veces, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como andan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.
4. La evaluación actúa como base para guiar y aconsejar a los colaboradores respecto de su desempeño.
5. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo, sino también el alcance de metas y objetivos.
6. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no de los hábitos personales.
7. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Deben estar de acuerdo en traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
8. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

#### **1.2.10 Calidad Educativa**

La calidad educativa en el Perú abarca enfoques de equidad y pertinencia, por lo que es necesario de significados que reconozcan la complejidad y diversidad del país, además de unir esfuerzos para acabar con las brechas en educación.

### 1.2.11 Modelos de evaluación de la calidad educativa

*Amparo Seijas* en su libro sobre la *Evaluación de la calidad de centros educativos* se tiene una serie de factores sobre los que hay que incidir para favorecer la calidad de la enseñanza (*Seijas, 2002*)

Estos elementos son los siguientes:

- La cualificación del profesorado
- La programación docente
- Los recursos educativos y la función directiva
- La innovación y la investigación pedagógica
- La orientación educativa y profesional
- La inspección educativa
- La evaluación del sistema educativo.

Estos factores determinantes de la calidad de la enseñanza en cualquier sistema educativo constituyen elementos fundamentales que inciden en la organización y funcionamiento de los centros escolares.

#### **Modelo centrado en resultados**

La calidad de los servicios prestados en los centros educativos se puede medir fundamentalmente a través de los resultados académicos obtenidos por sus alumnos, si bien no hay que olvidar los efectos positivos que la educación ejerce sobre los individuos en el campo afectivo y social.

La evaluación de la calidad de los servicios educativos prestados por los centros escolares no se puede llevar a cabo sin la delimitación de los aspectos que se van a valorar. En este sentido, existen múltiples perspectivas, las cuales están localizadas en ámbitos disciplinares diferentes que, a su vez, suelen estar interrelacionados entre sí.

### **a) Enfoque input output**

Este enfoque se desarrolla básicamente en el campo económico. Se analiza la escuela como una caja negra en cuyo interior están localizados los estudiantes, sobre los cuales se aplican una serie de recursos de naturaleza escolar para obtener unos flujos de salida o productos.

Para medir la calidad de los servicios educativos podemos emplear el concepto de función de producción y aplicarlo al campo de la educación, dado que ésta constituye una representación formal de la relación entre los resultados de los estudiantes (outputs) y todos los factores que inciden sobre los mismos (inputs). Esta relación entre inputs y outputs describe el comportamiento de la escuela en términos de eficiencia productiva, lo que supone que una institución será eficiente si logra producir el máximo producto posible para un nivel determinado de inputs, alternativamente si consigue minimizar la utilización de sus factores a la hora de obtener una unidad de output

Coleman, Hoffer y Kilgore (1982) y San Segundo (1985), los cuales, para definir las características familiares, emplean un amplio abanico de variables, entre las que se encuentran una vez más la renta familiar y la educación de los progenitores (Seijas, 2002).

### **b) Peculiaridades el estudiante**

La idiosincrasia del proceso de aprendizaje humano lleva a que las características personales del estudiante constituyan una cuestión clave para explicar las variaciones del rendimiento escolar.

### **c) Peculiaridades del grupo de compañeros**

Las características internas del grupo de compañeros con los que se relaciona el estudiante en su entorno escolar constituyen otro

de los aspectos relevantes para el análisis de la calidad en educación. Los atributos que definen las peculiaridades del grupo de compañeros suelen ejercer una poderosa influencia sobre el nivel de rendimiento escolar.

### **1.2.12 Marco Legal**

#### Ley N° 28044 Ley General de Educación de Jul 03.

Cuyo objeto es establecer los lineamientos generales de la educación y del sistema educativo peruano, rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras; norma que considera los artículos siguientes que guardan relación con la presente directiva:

**Art. 13º**, Calidad de la Educación; es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida, teniendo en consideración los factores que intervienen para el logro de dicha calidad.

**Art. 30º** Evaluación del Alumno; es un proceso permanente de comunicación y reflexión sobre los procesos y resultados del aprendizaje. Es formativa e integral porque se orienta a mejorar esos procesos y se ajusta a las características y necesidades de los estudiantes. En los casos en que se requiera funcionarán programas de recuperación, ampliación y nivelación pedagógica.

**Ley N° 28740**, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa y su Reglamento. De Julio 07

Su finalidad es la de garantizar la calidad educativa en el país, siendo el objeto de su reglamento regular el funcionamiento del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

#### DOCUMENTACION NORMATIVA INTERNA:

La escuela de infantería para su funcionamiento dispone de los siguientes documentos que respaldan su funcionamiento.

#### **REGLAMENTO INTERNO DE LA ESCUELA DE INFANTERIA**

El presente reglamento tiene por finalidad proporcionar permanencia y continuidad en los métodos y procedimientos adoptados para el mejor cumplimiento de la Función General, así como asegurar su normal desenvolvimiento, fijando las responsabilidades y funciones generales que le competen a sus diferentes elementos constitutivos de la Escuela.

##### **1.2.13 Plan de Estudios**

Es el detalle de la forma como se llevará a cabo la conducción del diplomado incluyendo las áreas de estudio, las asignaturas dentro de cada área, las horas académicas asignadas, docentes responsables, y los créditos correspondientes.

##### **1.2.14 Estructura Curricular**

Es la disposición documental académica del Currículo que sirve para capacitar al oficial de Infantería desde el grado de Capitán, en aspectos de liderazgo y gestión de unidades tipo Batallón de Infantería, competencias que a futuro asumirá en los grados de Mayor y Teniente Coronel.

Las organizaciones tienen muchos líderes. Cada persona dentro del Ejército forma parte de una cadena de mando y se desempeña en el rol de líder y de subordinado. Ser un buen subordinado es parte de

ser un buen líder. En algún momento, todos los soldados y civiles del Ejército deben actuar como líderes y seguidores. No siempre se designa a los líderes por puesto, rango o autoridad. En muchas situaciones, es adecuado que una persona dé un paso adelante y asuma el rol de líder. Es importante entender que los líderes no solamente dirigen a sus subordinados, sino también a otros líderes.

Este currículo, se ha desarrollado en base al Perfil Profesional del futuro oficial que alcanzara el grado de Mayor y Teniente Coronel de infantería, los mismos que contienen competencias profesionales de desempeño en diferentes niveles de Comando y serán desarrollados en estudios que vienen desde pregrado y continúan en post-grado de manera progresiva, en la Escuela de Infantería, Escuela de Guerra, Centro de Altos Estudios Nacionales, Instituto Científico Tecnológico del Ejército, programas conjuntos, entre otros.

#### **1.2.15 Perfil del egresado del Diplomado de Liderazgo y Gestión de Batallón**

Para formular el Perfil del Egresado se ha partido de la identificación de las Competencias Profesionales, de las condiciones de desempeño profesional, del empleo de equipos y materiales y de las características psicológicas y sociales que permiten que dichas competencias profesionales se realicen de manera efectiva. Posteriormente se planteó, a través de un *Focus group* la siguiente interrogante: ¿Qué aprendizajes sugieren los especialistas para que el futuro Oficial del Ejército del Perú del grado de Mayor y Teniente Coronel de Infantería sean profesionales competentes, solos y sin ayuda?

Los aprendizajes sugeridos permitieron establecer los contenidos y las asignaturas. Estas se distribuyeron en los diplomados y ciclos correspondientes, formulando la sumilla y la competencia general de aprendizaje de cada una. También se propuso los tiempos académicos necesarios para el desarrollo adecuado de los

contenidos; los cuales al ser tratados deben permitir fundamentalmente, el desarrollo de capacidades, destrezas y actitudes.

### **PERFIL DEL EGRESADO-DIPLOMADO EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE BATALLÓN DE INFANTERÍA.**

Profesional en Ciencias Militares, del Arma de Infantería con mención en Administración, egresado, de la Escuela Militar de Chorrillos (Facultad de Ciencias Militares), con diez (10) años de experiencia laboral en las diferentes reparticiones del Ejército; con sólida formación en las áreas: científico-humanista, científico profesional, de investigación y de realidad nacional.

Experto en liderazgo y gestión de los Batallones de Infantería o similar, su capacitación consolida los aspectos: académico, ético, humanista, científico, tecnológico, investigador, de gestión y liderazgo; constituyéndose en un profesional competente en la asesoría y dirección de operaciones militares a su nivel.

Con capacidad de identificar, problemas y tomar decisiones efectivas para su resolución, en diferentes condiciones que presenta un entorno operacional sea en el contexto nacional e internacional.

#### **Competencias Genéricas:**

1. Profesional ético
2. Capacidad de liderazgo
3. Capacidad para la toma de decisiones.
4. Capacidad de negociación
5. Capacidad para trabajar en equipo
6. Capacidad para utilizar con pertinencia códigos orales, escritos y gráficos.



7. Capacidad de expresarse adecuadamente en forma oral y escrita
8. Capacidad para solucionar problemas.
9. Capacidad de innovación y creatividad
10. Capacidad de actualización permanente
11. Capacidad para emplear nuevas tecnologías.
12. Capacidad para adaptarse a los cambios.
13. Conocimiento de otros idiomas.
14. Capacidad de razonamiento lógico.
15. Pensamiento crítico reflexivo.
16. Capacidad para desarrollar sus competencias bajo presión
17. Capacidad de gestión operativa y administrativa a su nivel.
18. Capacidad para desempeñarse como asesor y consultor en los diferentes campos de estado mayor de unidad.
19. Capacidad para diseñar, desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje a nivel superior
20. Capacidad para participar de manera efectiva en el diseño y/o planificación de los aspectos operativos y administrativos en tiempo de paz y durante el desarrollo de las operaciones militares, a su nivel.
21. Capacidad para apoyar a la población en aspectos de desarrollo nacional.
22. Capacidad para diseñar y planificar proyectos de investigación científica y tecnológica.
23. Capacidad de transmitir porte y cultura militar en la sociedad.
24. Capacidad de socialización y cortesía.
25. Capacidad de adoptar permanentemente medidas de seguridad dentro y fuera de las instalaciones.
26. Capacidad para planificar, organizar, desarrollar y evaluar actividades cívico-militares.
27. Práctica permanente de los valores: Disciplina, iniciativa, solidaridad, responsabilidad, compromiso social, honestidad y tolerancia.

### **Competencias Específicas**

1. Capacidad para liderar y gestionar los batallones de infantería - motorizado, blindado, tanques, de selva, contraterrorista y de montaña – o similar, mediante la planificación, programación, organización, dirección, conducción, supervisión, evaluación y control de los aspectos operativos y administrativos, en tiempo de paz y durante el desarrollo de las operaciones militares, a su nivel.
2. Capacidad para participar en el diseño y planificación de operaciones militares como miembro del estado mayor en el campo de operaciones de una Gran Unidad de Combate.
3. Capacidad para dirigir y controlar el empleo de sistemas, equipos y materiales empleados en infantería.
4. Capacidad para aplicar con flexibilidad, los fundamentos, normas y procedimientos de empleo de Batallones de Infantería, teniendo en cuenta las diferentes situaciones en el curso de las operaciones.
5. Capacidad para diseñar, desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje en los batallones de infantería - Ballón de Infantería Motorizado, de Tanques, de Infantería Blindado, Mecanizado, de Selva, de Montaña y Contraterrorista – o similar, según el caso.
6. Capacidad para diseñar, y planificar proyectos de investigación científica en el campo de Infantería, a su nivel.

#### **1.2.16 Manual de Evaluación**

Objeto:

Establecer normas y procedimientos de evaluación en el proceso de aprendizaje y enseñanza de la educación en la Escuela de Infantería del Ejército, así como normar las responsabilidades del personal que participa en dicho proceso.

Finalidad:

Regular la evaluación en el proceso de aprendizaje y enseñanza de la educación en la Escuela de Infantería, que será aplicado en los diferentes programas, diplomados, cursos y procesos, para asegurar la mejora continua del proceso educativo a fin de alcanzar la excelencia en su calidad.

Los mismos que también determinan tipos de evaluación como son:

- EVALUACIÓN INICIAL O DIAGNÓSTICA
- EVALUACIÓN PROCESO O FORMATIVA
- EVALUACIÓN SUMATIVA FINA

Así mismo los diferentes instrumentos de evaluación que serán aplicados por los docentes durante los procesos de aprendizaje y enseñanza:

➤ INSTRUMENTOS EN EL DOMINIO INDIVIDUAL

- ✓ Evaluación oral (EO)
- ✓ Evaluación escrita (EE)
- ✓ Control de lectura (CL)
- ✓ Informe individual (II)
- ✓ Exposición individual (EI)

➤ INSTRUMENTOS EN EL DOMINIO GRUPAL

- ✓ Evaluación docente/alumno (EDA)
- ✓ Evaluación alumno /alumno (EAA)
- ✓ Informe de grupal (IG)
- ✓ Exposición grupal (EXPG)
- ✓ Evaluación docente/grupo (EDG)

### **1.2.17 Plan de trabajo de la sección calidad educativa.**

Este documento presenta el Plan de trabajo de la Oficina de CALIDAD EDUCATIVA de la Escuela de Infantería para el año 2014, que corresponde al conjunto de actividades y acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos educativos establecidos por el Comando.

La implementación y éxito de este Plan requiere del compromiso y esfuerzo de los Jefes de Departamento y de todo el personal involucrado. Por ello, se espera la participación activa de todos cuyas opiniones acerca del trabajo a realizar se espera contribuyan a los objetivos planteados.

En el Plan de trabajo 2014 se han propuesto Metas, las cuales se describen brevemente a continuación:

1. Implementación: Comprende un manual de autoevaluación, que incluye la designación de un Comité de trabajo, capacitación para la planificación y la elaboración de los instrumentos de evaluación.

Los objetivos de esta meta son los siguientes:

- a. Designación de Comités de Trabajo
  - b. Capacitación para la planificación y la elaboración de instrumentos de evaluación.
2. Planificación: Con la formulación y aprobación de la Planificación que quiere conseguir la aprobación del proyecto de Autoevaluación.

El Objetivo de esta meta es el siguiente:

Formular, socialización y aprobación del proyecto de Autoevaluación.

3. Desarrollo de Autoevaluación: La finalidad que se tiene en esta meta es más completa y compleja; pues intervienen la capacitación para el desarrollo de la autoevaluación, recopilando información objetiva; para luego emitir sus análisis y juicios de valor para luego elaborarse un borrador del informe de autoevaluación.

Los objetivos de esta meta son los siguientes:

- a. Capacitación para el desarrollo de la Autoevaluación
  - b. Recopilación de Información.
  - c. Análisis y juicios del valor de la información, elaboración y socialización y borrador del informe de Autoevaluación.
4. Informe Final de Autoevaluación: Se realizará en base al análisis de la información contrastada con los estándares de calidad establecidos para las escuelas. Las cuales deben ser presupuestadas para el siguiente año fiscal; enviándose dicho informe la Sección de Gestión y Evaluación de la Calidad Educativo- COEDE

El Objetivo de esta meta es el siguiente:

- Remitir el informe final

5. Plan de Mejora: Este Plan comprende la planificación, socialización y aprobación institucional de las actividades de autoevaluación con sus respectivas acciones correctivas identificadas. Remitiendo una copia del Plan a la Sección de Gestión y Evaluación de la Calidad Educativa (Dpto Académico-DIVEDU).

Los objetivos de esta meta son los siguientes:

a. Planificación, socialización y aprobación de las actividades de Autoevaluación con sus acciones correctivas.

b. Remisión del Plan a la Sección de Gestión y Evaluación de la calidad Educativa COEDE.

Gráfico 1: Metas y Objetivos

<b>Metas y Objetivos</b>				
<b><u>META 01: Implementación:</u></b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Periodo de Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultados esperados/ Evaluación</b>
<b><u>OBJETIVO A:</u></b> Designación de Comités de Trabajo.	Programar Reunión Sala de Acuerdos para la conformación del Comité de Trabajo	01 mes	OFICINA GES CALID ESC INF	100%
<b><u>OBJETIVO B:</u></b> Capacitación para la planificación y la elaboración de instrumentos de evaluación	Coordinar con la DIVEDU para la capacitación del personal integrante de la Oficina Gestión Calidad	01 mes	DIVEDU	100%
<b><u>META 02: Planificación</u></b>				
<b><u>OBJETIVO UNICO:</u></b> Formular, socialización y aprobación del proyecto de Autoevaluación.	conseguir la aprobación del proyecto de Autoevaluación	02 meses	OFICINA GES CALID ESC INF	100%

<b>META 03: Desarrollo de Autoevaluación</b>				
<b>OBJETIVO A:</b> Capacitación para el desarrollo de la Autoevaluación y Recopilación de In-formación	Capacitación y recopilación de datos que alimente la información que evaluará el Comité de Autoevaluación	12 meses	DIVEDU y OFICI GEST CALIDAD EINF	100%
<b>OBJETIVO B:</b> Análisis y juicios del valor de la información, elaboración y socialización y borrador del informe de Autoevaluación	Después de la recopilación de información objetiva; emitir análisis de juicios de valor para luego elaborarse un borrador del informe de autoevaluación.	Junio y Noviembre	OFICI GEST CALIDAD EINF	100%

Fuente propia

<b>META 04: Informe Final de Autoevaluación</b>				
<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Periodo de Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultados esperados/ Evaluación</b>
<b>OBJETIVO UNICO:</b>  Remitir el informe final	Analizar la información y contrastarla con los estándares de calidad establecidos para las escuelas, deben ser presupuestadas para el siguiente año fiscal; enviándose dicho informe la Sección de Gestión y Evaluación de la Calidad Educativo DIVEDU.	Noviembre	OFICINA GES CALID ESC INF	100%
<b>META 05: Plan de Mejora</b>				
<b>OBJETIVO A:</b>	Planificar actividades para la conducción del	Junio	OFICINA	100%

Planificación, socialización y aprobación de las actividades de Autoevaluación con sus acciones correctivas	proceso de Autopreparación previa aprobación del Comité.  Después de dicho proceso remitir el Plan a la Sección de Gestión de Evaluación de Calidad Educativa de la DIVEDU		GES CALID  ESC INF	
<b>OBJETIVO B:</b>  Remisión del Plan a la Sección de Gestión y Evaluación de la calidad Educativa DIVEDU.	identificadas. Remitiendo una copia del Plan a la Sección de Gestión y Evaluación de la Calidad Educativa (Dpto. Académico-DIVEDU).	Noviembre	OFICINA  GES CALID  ESC INF	100%

Fuente propia

### **Función general de la Jefatura de Calidad Educativa:**

Es el encargado de promover e impulsar la planificación, desarrollo y ejecución de sistemas de calidad educativa en la Escuela de Infantería, así como la investigación en materias de calidad para la difusión en la comunidad educativa de la Escuela de Infantería.

### **Funciones específicas de la Jefatura:**

- Promover directivas y manuales referentes al sistema de calidad en la Escuela de Infantería del Ejército.
- Identificar problemas y elaborar propuestas de investigación sobre sistemas de Calidad en la Escuela de Infantería.

Líneas de autoridad y responsabilidad.



- Depende del director de la Escuela de Infantería del Ejército.
- Responsable de la Calidad en la escuela de Infantería.
- Coordina con las demás dependencias de la Escuela de Infantería para que contribuyan en la Calidad con fines de acreditación.

Requerimiento de personal.

- 01 Jefe de la Oficina de Calidad Educativa.
- 01 Jefe de Evaluación y Gestión de la Calidad.
- 01 Jefe de Investigación y Capacitación de la Calidad.
- 01 Auxiliar secretario.

REQUISITOS:

Título Universitario.

Grado académico de Maestría.

Experiencia en Docencia e Investigación Universitaria.

Capacitación especializada en Calidad Universitaria

Experiencia en conducción de personal.

**Oficina de evaluación:**

- Proponer la evaluación de la Calidad en la Escuela de Infantería en los aspectos de: Calidad Académica; Autoevaluación para la mejora de la Calidad institucional de los programas académicos; autoevaluación para fines de acreditación Nacional; evaluación externa de programas académicos.
- Implementar el sistema de Evaluación de la calidad Académica con participación de las demás departamentos y dependencias de la Escuela de Infantería del Ejército.
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas establecidas para

el Sistema de Evaluación de la Calidad a nivel integral en la Escuela de Infantería del Ejército.

- Evaluar el desarrollo de la evaluación de la calidad dentro de la Escuela de Infantería.

#### **Oficina de Gestión de la Calidad:**

- Proponer la gestión de la Calidad en la Escuela de Infantería del Ejército.
- Implementar el sistema de gestión de la calidad en la Escuela de Infantería del Ejército.
- Elaborar normas y manuales requeridos para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.
- Elaborar y ejecutar auditorías internas a fin de verificar el cumplimiento de las acciones de gestión de la calidad.

#### **Oficina de Investigación de la Calidad:**

- Proponer las directivas y manuales referentes a los sistemas de Calidad en la Escuela de Infantería del Ejército.
- Identificar problemas y elaborar propuestas de investigación sobre la calidad que puedan ser investigados por los alumnos en la asignatura de Investigación científica.
- Promover acciones de investigaciones de calidad y desarrollo académicos para ser investigados en la Escuela de Infantería.

#### **Oficina de Capacitación de la Calidad:**

- Establecer diagnósticos sobre las necesidades de Calidad Educativa en la Escuela de Infantería.
- Planificar, ejecutar y evaluar un plan de capacitación permanente para los integrantes del sistema de calidad, evaluación, gestión y acreditación de la calidad de la Escuela de Infantería del Ejército.
- Establecer políticas y mecanismos sobre calidad educativa.

## **1.2.18 Calidad de la Educación Superior Universitaria**

### **Concepto de Calidad**

La Calidad término que se halla en demasiados contextos y que busca un efecto positivo, traspasando la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de perfección. El concepto técnico de calidad representa una forma de hacer las cosas en las que, esencialmente, prevalece la inquietud por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado convirtiéndose en una forma de gestión que establece el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todo nivel afectando a los procesos y personas.

Es indiscutible que, todos apelamos al término de calidad, pero no todos entendemos lo mismo. Para el experto, productor o proveedor de un servicio, calidad significa básicamente qué y cómo es ese producto. Para el cliente, lo importante es para qué le sirve y si respondió a sus necesidades o expectativas, que se puede definir como satisfacción o beneficio

El control de la calidad expresión como resultado de la transformación de la industria japonesa por el interés de comprobar la conformidad del producto con respecto a los detalles del diseño. El objetivo de las tareas de control de la calidad está en identificar las causas de inestabilidad para crear métodos de corrección y prevención para lograr que los productos fabricados respondan a las especificaciones diseñados.

Son principios de la calidad total: preocupación por la mejora continua, fidelidad de todos los profesionales, cambio en la cultura organizacional para compartir valores de inquietud por la mejora, evaluación y planificación de la calidad, rápida difusión de información, consenso del punto de vista del cliente, e importancia del cliente interno.

La calidad total por Feigenbaum, tiene como objetivo satisfacer al cliente, a través de la mejora continua de la calidad. Para Deming es básico el compromiso de mejora constante reemplazando el control por métodos que implique la participación de todos, romper barreras y fomentar estilos

de liderazgo participativo. Crosby, considera que la principal “barrera a la calidad” está en el cambio de las actitudes de algunas personas y de la propia organización, para “hacer las cosas bien a la primera”. Planificar, controlar y mejorar la calidad es la receta de Juran. Para ello, sugiere fijar quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades. Ishikawa recomienda como complemento, el uso de herramientas como: no detener la cadena proveedor-cliente, estimular la formación continua, los métodos estadísticos y fomentar la comunicación. Autores que han influido directa en el desarrollo del concepto de calidad y establecer estrategias y herramientas para organizar en las empresas. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

### **Calidad Educativa**

Hablar de calidad en la educación está relacionado con la formación de la persona. Por ende, es inevitable preguntarse ¿calidad para qué?, ¿qué tipo de personas queremos formar y qué tipo de sociedad aspiramos tener?

La calidad educativa certificada a través de una formación integral y en su contribución al desarrollo. Involucra una formación no solo en conocimientos sino también humanista, desarrollando capacidades para ejercer la autonomía, el pensamiento crítico, la participación y la ciudadanía.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-SINEACE tiene la tarea de establecer estándares con fines de acreditación; convirtiéndose dichos estándares en un referente de calidad, además de una herramienta que exija a las instituciones educativas a mejorar y al ciudadano requerir su derecho de una educación con calidad.

Corresponde al IPEBA, actuar en la Educación Básica. Etapa que se hace posible que los estudiantes adquieran una sólida formación integral que les permita ejercer la ciudadanía, acceder, si fuera el caso, a la Educación

Técnico Productiva o a la Educación Superior, con las competencias necesarias para transcurrir por ella con capacidad de crecimiento y desarrollo de potencialidades para insertarse en un trabajo digno o para lograr la inserción laboral que les impulse a salir de la pobreza, con posibilidad de continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

Autoevaluación “La autoevaluación facilita, para tomar decisiones de mejora”.

La acreditación tradicionalmente se relaciona al reconocimiento público y temporal a una Institución Educativa que cumple con ciertas expectativas de calidad educativa. Sin embargo, la acreditación debe entenderse como un proceso de mejora continua que alcanza tres etapas:

**Primera Etapa.** - radica en la autoevaluación que realiza la propia Institución Educativa, con el fin de reflexionar sobre aspectos que permiten identificar fortalezas y debilidades en toda la gestión educativa; orientada por una matriz de evaluación propuesta, que facilita identificar aspectos que facilitan o dificultan sostener la mejora continua durante el proceso de gestión para tomar decisiones de mejora. Etapa que culmina con el plan de mejora que consiste en planificar acciones surgidas como propuestas, del análisis de las principales situaciones encontradas. El proceso se consolida en un informe de autoevaluación que servirá de insumo para el proceso de evaluación externa.

**Segunda etapa.** – viene a ser la evaluación externa, que lo hace una entidad evaluadora con autorización del SINEACE con una organización registrada con fines de acreditación. La evaluación externa se realiza en base a la matriz para evaluar la calidad de la gestión educativa.

La evaluación externa es solicitada por la Institución Educativa, contribuye una mirada objetiva, ofreciendo recomendaciones al proceso realizado ofreciendo retroinformación sobre fortalezas, buenas prácticas y retos que deberá superar para fortalecer su capacidad de mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. La evaluación externa identifica las

necesidades que tiene la institución, señala el nivel de progreso alcanzado en relación a los estándares señalados.

**Tercera etapa.** - es la acreditación propiamente dicha. Se otorga a partir del informe de la entidad evaluadora. La vigencia de la acreditación es temporal, variará en función de cuan cerca se encuentra la organización de contar con una gestión que permita la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje. El tiempo máximo de acreditación es de cinco años. Luego de este periodo, renovará la acreditación, la IE deberá implementar un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa en la perspectiva de mejora continua, como proceso dinámico (IPBA, 2011).

#### **1.2.19 Calidad educativa**

Ley 28044, Ley General de Educación (LGE), define calidad educativa como “el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”. Presenta la calidad en educación como el nivel óptimo de formación y requisito para ejercer la democracia y alcanzar el desarrollo, como responsabilidad del Estado de ofrecer a todos los estudiantes.

El concepto de "educación de calidad", definida por la UNESCO, “concepto dinámico que evoluciona en tanto evoluciona el concepto mismo de educación”

Ley 30220, Ley Universitaria (2014), se crea la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), en primera instancia tiene a cargo del licenciamiento, dispositivo que consiste en el establecer y verificar las condiciones básicas de calidad para el funcionamiento de universidades y programas.

### **1.2.20 Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)**

La función principal del SINEACE: es de "garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad".

La Política de Aseguramiento de la calidad en la Educación Superior Universitaria, por DS N° 016- 2015, señala: La preocupación por la calidad debe canalizar el quehacer de la universidad e inducir a cumplir de modo óptimo sus tareas propias en materia de docencia; en las actividades de investigación; en su propia gestión, administración y organización; en el uso de sus recursos; en su política de bienestar institucional y a las formas de articulación con los actores de su entorno;... (SINEACE, 2016)

Indicando los procesos básicos sobre los que debe descansar la institución de educación superior ampliando el concepto de calidad y siguiendo las cinco dimensiones identificadas por la UNESCO en calidad educativa a nivel sistémico:

- a) Estructuras y procesos administrativos y de gestión
- b) Implementación de buenas políticas
- c) Marco legal apropiado
- d) Recursos
- e) Medición de los resultados de aprendizaje

El Perú cuenta con ciento cuarenta y dos universidades, 51 públicas y 91 privadas. Universidades con nivel de calidad diverso. De las 142 universidades, 76 se hallan institucionalizadas y 66, disponen con autorización provisional. El SINEACE contempla exclusivamente a las universidades institucionalizadas.

### **1.2.21 Modelo de acreditación de programas de educación universitaria**

“El reconocimiento público y temporal de la institución educativa, área, programa o carrera profesional que voluntariamente ha participado en un proceso de evaluación de su gestión pedagógica, institucional y administrativa”<sup>1</sup>

#### **1.2.21.1 Evaluación como proceso de mejora continua**

La evaluación constituye la estrategia que impulsa el cambio y la mejora. Los procesos de cambio no son únicos, ni se establecen de manera general para todos, sino que responden a procesos internos impulsados en cada institución, de acuerdo a sus particularidades, a su diversidad. Por su parte, la acreditación establece hitos en el camino de la mejora continua.

En el caso de la matriz de estándares de evaluación para la acreditación de programas de estudios de educación universitaria, la propuesta se coordinó con la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), a fin de alinear los estándares de acreditación con las condiciones básicas de calidad para el licenciamiento

Los principios que rigen los procesos de evaluación acreditación son los siguientes, según el Art. 4° de la Ley N°28740:

- Transparencia
- Eficacia
- Responsabilidad
- Participación
- Objetividad e imparcialidad
- Ética
- Periodicidad

---

<sup>1</sup> Artículo 11°. Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa



### 1.2.21.2 Estructura del Modelo

El SINEACE identifica una estructura, que incluye cuatro dimensiones: una central de formación integral, otra de gestión estratégica la tercera de soporte institucional; y la cuarta de resultados.

Gráfico 2: Dimensiones de la matriz de estándares de evaluación.

Gestión estratégica	Evalúa como se planifica y conduce la institución educativa	<u>Resultados</u>  Verificación con el perfil de egreso
Formación integral	Eje principal evalúa el proceso de enseñanza aprendizaje la investigación y la responsabilidad social	
Soporte institucional	Evalúa aspectos con relación a la gestión de recursos	

Fuente: SINEACE

En educación superior universitaria es importante que cada institución tenga en cuenta su entorno para definir el perfil de egreso de los estudiantes, debiendo considerarse en la misión, visión y valores que busca desarrollar en los egresados. Es así que el perfil de egreso tiene consistencia interna y externa, y debe ser logrado en el proceso de formación

Este modelo y matriz de estándares se formula con el propósito de establecer un mayor análisis y valorar la relación entre: lo que plantea el programa de estudios, qué realiza, qué obtiene como resultado y qué necesita para mejorar. Es una herramienta de gestión que fomente la autoevaluación, coloque una práctica de mejora continua y conduzca hacia el control automático.

La matriz de evaluación se compone de 4 dimensiones, 12 factores y 34 estándares que se acompañan de criterios a evaluar. La evaluación del cumplimiento de cada uno de los estándares, debe acompañarse con evidencias verificables.

### 1.2.21.3 Descripción de dimensiones y factores

#### **DIMENSION 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**Factor 1. PLANIFICACION DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS:** Los propósitos institucionales y el entorno social, cultural, científico y tecnológico, a nivel nacional y global, revisados y/o actualizados periódicamente mediante procesos participativos. El programa de estudios gestiona los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos propósitos.

**Factor 2. GESTION DEL PERFIL DE EGRESO:** El programa de estudios define, evalúa y actualiza el perfil de egreso considerando los propósitos de la universidad, las expectativas de los grupos de interés y el entorno. Así mismo, usa la evaluación para realizar la actualización del mismo

**Factor 3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD** El programa de estudios implementa un sistema de gestión de calidad y se compromete con la mejora continua en un camino permanente hacia la excelencia.

#### **DIMENSION 2: FORMACIÓN INTEGRAL**

**Factor 4. PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE** El programa de estudios gestiona el documento curricular, incluye un plan de estudios flexible que asegure una formación integral y el logro de las competencias durante la formación. El proceso de enseñanza aprendizaje se articula con la investigación, desarrollo tecnológico, innovación y responsabilidad social.

**Factor 5. GESTION DE LOS DOCENTES:** El programa de estudios cuenta con el marco normativo y los mecanismos que permiten gestionar la calidad de la plana docente, reconoce las actividades de labor docente (docencia, investigación y/o gestión) y ejecuta un plan de desarrollo integral.

**Factor 6. SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES:** El programa de estudios asegura que los ingresantes cuentan con el perfil de ingreso, asimismo, usa dispositivos para el seguimiento y regulación de las deficiencias que podrían presentarse durante el proceso formativo.

**Factor 7. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN:** El programa de estudios regula y asegura la calidad de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) realizada por docentes y estudiantes, poniendo especial énfasis en la publicación e incorporación de sus resultados en la docencia.

**Factor 8. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:** Es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones, académica, de I+D+i y de servicios de extensión.

### **DIMENSION 3: SOPORTE INSTITUCIONAL**

**Factor 9. SERVICIOS DE BIENESTAR:** Las universidades brindan a los integrantes de su comunidad programas de bienestar que ayuden a su desempeño y formación.

**Factor 10. INFRAESTRUCTURA Y SOPORTE:** El programa de estudios cuenta con la infraestructura y equipamiento necesarios, así como los programas de desarrollo, mantenimiento y renovación de los mismos. Los centros de información y referencia brindan soporte a formación y las actividades de I+D+i.

**Factor 11. RECURSOS HUMANOS:** El programa de estudios cuenta con mecanismos para la gestión eficiente del personal administrativo que tiene a su disposición, asegurando su desarrollo y sostenibilidad, además del cumplimiento de sus funciones.

## **DIMENSION 4: RESULTADOS**

Factor 12. VERIFICACIÓN DEL PERFIL DE EGRESO: El programa de estudios implementa mecanismos para asegurar que los egresados logran el perfil de egreso establecido en los documentos curriculares, además de mecanismos para evaluar el desempeño profesional y objetivos educacionales del egresado.

### **1.2.21.4 Evaluación externa**

En el proceso de evaluación externa se identifican dos propósitos. El primero asociado con verificar el logro de los estándares de calidad establecidos por el SINEACE, precisar las evidencias que refrendan su cumplimiento y dar sustento que permita orientar la decisión de otorgar o no la acreditación.

El segundo propósito está relacionado con la oportunidad de identificar fortalezas, buenas prácticas y retos para la mejora continua de los programas de estudios. Por otro lado, el proceso de evaluación externa es además un proceso formativo, conducido por un equipo de evaluadores con juicio del programa de estudios, la administración universitaria y metodologías de evaluación, que retroalimentan y ayudan a mejorar la calidad.

### **1.2.21.5 Criterios para la acreditación**

Para la acreditación es necesario el logro de todos los estándares, quedando a criterio del equipo evaluador si este logro es considerado como pleno. En ese sentido, un estándar se puede calificar como:

- i. **No logrado:** un estándar no se logra cuando existen evidencias de que no se cumple con los criterios a evaluar.
- ii. **Logrado:** Un estándar es logrado cuando existen evidencias de cumplimiento, pero a su vez la evaluación demuestra que existen

debilidades en la solución implementada o implica un logro que puede estar en riesgo de sostenerse en el tiempo.

iii. **Logrado plenamente:** Un estándar se logra plenamente si existen evidencias de que el cumplimiento es consistente y se mantendrá en el tiempo. (SINEACE, 2016)

### 1.3 Investigaciones

En relación a los antecedentes del presente estudio y revisando la literatura a nivel internacional y nacional se encontraron los siguientes:

#### a. Antecedentes Nacionales

La investigación tiene como objeto de estudio del Gestión de Recursos Humanos y como se vincula con la Evaluación de calidad educativa entre las investigaciones tenemos:

Hurtado Delgado, Alejandra. (2013), *“Proceso de Gestión de Recursos Humanos y la evaluación del desempeño educativo”*. Para sustentar la Tesis de maestría. Universidad Pontificia Católica del Perú; Año: 2013; Lima, Perú.

El autor nos dice que los procesos de gestión de recursos humanos guardan relación con la evaluación del desempeño, constituye un gran desafío por afrontar un plan coordinado y desarrollado.

La falta de lineamiento y mecanismos de ejecución, es que se hace necesario vincular programas de producción para lograr medir los resultados y su aplicación efectiva. La modalidad de investigación utilizada fue cualitativa, cuantitativa para demostrar las conductas y percepciones de recursos humanos. investigación exploratoria. con una población 11 personas.

Es así que la investigación tuvo como objetivo presentar un modelo de gestión de recursos humanos bajo en el enfoque hacia la evaluación de la calidad educativa.

Flores Linares, Irma. (2012). *“Diseño de herramientas de evaluación de calidad educativa y la gestión de Recursos humanos”*. Para sustentar la Tesis de maestría. Universidad Pontificia Católica del Perú.

El autor nos dice que el trabajo nace a partir de la experiencia en educación, donde se aplicó como herramienta las encuestas. Se realiza también un análisis de conceptos que gira en torno a Gestión de Recursos Humanos sobre los cuál se basó la investigación. La falta de diseño de herramientas adecuadas de evaluación de calidad para lograr mejorar los flujos de información mediante la previa capacitación e integración para luego dejar de lado las rivalidades. Las herramientas metodológicas para el diagnóstico de la realidad e basa en un enfoque holístico (cualitativo, cuantitativo) con complementariedad de métodos y técnicas, que serán trianguladas tomando los datos de informantes claves de los entes educativos.

Montoya De las Casas, Lorena. (2011). *“Reforma de EVALUACIÓN es educativas y el análisis de Gestión de Recursos Humanos”*. Para sustentar la Tesis de maestría. Universidad La Cantuta. Lima, Perú.

El autor nos dice que la presente investigación se centra en el análisis de Gestión de Recursos humanos como reforma en las EVALUACIÓN es educativas. En nivel de investigación fue descriptivo y explicativo. Es posible afirmar que el dominio de destrezas y habilidades el buen nivel de conocimiento actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan una mejor evaluación para lograr un óptimo rendimiento educativo.

## 1.4 Marco Conceptual

### **Aseguramiento de la calidad:**

Actividades destinadas a mantener y mejorar de manera continua el nivel de calidad alcanzado por la institución, proporcionando confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad.

### **Autoevaluación:**

Proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, desarrollado por las propias instituciones o programas de estudios con la participación de sus miembros y grupos de interés.

### **Calidad De La Educación**

Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

### **Estudiante:**

Persona que está formalmente matriculada en algún programa de estudios.

### **Evaluación:**

Proceso que permite valorar las características de un servicio o situación, así como el desempeño de una persona, institución o programa, por referencia a estándares previamente establecidos y atendiendo a su contexto.

### **Evaluación de desempeño de RRHH**

“Las evaluaciones del desempeño son un indicador fundamental acerca de la idoneidad de las políticas de RRHH de una empresa. Las evaluaciones del desempeño negativas pueden ser producto de incorrectas líneas de acción de RRHH, en lo que se refiere a la descripción de puestos, políticas

de selección de personal inadecuadas, mala integración de los empleados en la organización, conflictos personales o profesionales entre empleados mal gestionados, desaprovechamiento del potencial de un empleado, etc.”

Harris (1986) señala que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual”. Robbins (1995), una de “las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto” (González, 2010)

### **Evaluación del rendimiento**

“La mejora de la productividad es por tanto el objetivo final de la evaluación del rendimiento, pero para ello las organizaciones deben ser conscientes de la importancia que el capital humano tiene en su productividad global”. Harper & Lynch (1992), plantean que “la técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales” (Blanco, 2010)

### **Evaluación de aprendizaje**

Stake (1995), “la evaluación de la educación permanente debe ser cualitativa en cuanto se dirija más a los procesos de aprendizaje que a los resultados finales; para que comprenda los valores, creencias y significados que asumen las personas inmersas en las situaciones evaluadas; y para que su base fundamental sea el desarrollo del sujeto” (como se citó en (Saavedra, 2010)



### **Evaluación del docente**

“Dentro de un contexto de evaluación formativa, el objetivo más general, como punto de partida y como docente y consiguientemente a esto, el perfeccionamiento del resto de componentes y funciones que se dan en la instrucción” (Rosales, 2013)

### **Evaluación de la calidad educativa**

“La evaluación de la calidad de las instituciones es un tema prioritario de la política. Por tanto, la evaluación de la calidad solo es posible hacerla globalmente, evaluando cada una de sus piezas, pero dedicando especial atención al funcionamiento del conjunto” ( Tejedor, 2010)

### **Formación del personal**

“El proceso de formación capacita al profesorado en conocimientos, destrezas y actitudes para desarrollar profesionales reflexivos o investigadores, en ellos, se considera el desarrollo de las capacidades reflexivas sobre y en la propia práctica docente como eje clave del currículum de formación de profesorado, y cuya meta principal es aprender a interpretar, comprender y reflexionar sobre la enseñanza”

Armstrong (1991) o Buckley y Caple (1991) entienden “la formación como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados a través de las experiencias del aprendizaje y conseguir que su actuación en una actividad o rango de actividades sea la adecuada y pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado”.

Fiol (1999) utiliza el término “formación y enfatiza en la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar” (Castellanos, 2010)

### **Grado de motivación**

“El estudio de la motivación se ha centrado en la medición de conductas o procesos fisiológicos indicadores de motivación que permitan inferir el grado o nivel de motivación que presenta un organismo, a la fecha se han utilizado principalmente tres categorías de actividad como indicadores de motivación: la conducta abierta, los procesos fisiológicos y el autoinforme” (Hernández, 2002)

### **Índice de rotación de personal**

“El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vincula y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto período de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales”

Según Heróles (2007) “la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional” (Castillo, 2010)

### **Medidas de rendimiento**

“Las medidas cuantitativas del rendimiento se consideran a menudo más objetivas que la utilización de juicios de valor. De hecho, suelen llamarse medidas objetivas del rendimiento” (Olavarrieta, 1999)

### **Nivel de satisfacción laboral**

Gruneberg (1979), “el nivel educativo es determinante en las expectativas del trabajador, así como en las habilidades desarrolladas y los niveles profesionales alcanzados. La influencia de nivel educativo en la satisfacción laboral es compleja pues depende, por lo menos, del nivel de habilidad exigido por un trabajo en particular, así como del nivel salarial que el trabajo genera”. Wright y Davis (2003) señalan que “la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados

quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (Galaz Fontes, 2003)

### **Nivel logro de aprendizaje**

“A partir de criterios de evaluación seleccionados como referentes evaluativos de los contenidos de la unidad didáctica se trata de concretar comportamientos operativos o acciones concretas y específicas que, en su conjunto, sean indicadores claros del logro del nivel de aprendizaje de los contenidos y evidentemente, del logro de los objetivos planteados” (Díaz, 2005)

### **Plan de estudios:**

Documento académico, producto del análisis filosófico, económico y social, que contiene criterios, métodos, procesos e instrumentos estructurados para el desarrollo de un programa de estudios. Es el documento que recoge la secuencia formativa, medios, objetivos académicos de un programa de estudio.

### **Productividad**

“Para mejorar la productividad se requiere que se conozca, lo que se necesita en el sistema de información que reporta las variaciones periódicamente” (Olavarrieta, 1999)

### **Puntualidad del personal**

“La puntualidad como cualquier otra cualidad, se desarrolla con la práctica, adquiriendo el hábito con la implantación mediante una disciplina en la organización del tiempo” (Fuster, 2009)

### **Reclutamiento**

“Se puede apreciar la importancia del reclutamiento, si consideramos que la empresa experimenta su único contacto con muchas personas a través de esta función. La imagen institucional que puedan formarse dichas

personas será favorable o desfavorable como resultado del trato que reciban durante este período”. Chiavenato (2000) dice que “la fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren” (Castillo, 2010)

### **Selección de personal**

“La selección de personal ha de realizarse en adecuada sintonía con la gestión del resto de funciones de recursos humanos, y a su vez, armonizada, con la planificación global de la organización a la que sirve, que nunca podrá desmarcarse de los requerimientos del entorno social y económico en que pervive”. Chiavenato, (1993) “la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (García, Hierro, & Jiménez, 2001).

### **Tiempo de servicio**

Philippe Bloch y Ralph (1999), quienes tienen “el mérito de haber sensibilizado nuestras empresas sobre la calidad de servicio, el tiempo es una dimensión más entre las otras (Luc, 1995)

### **Sistema de gestión de calidad:**

Conjunto de elementos del programa de estudios o institución interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos, relacionado con la calidad. 30

## CAPÍTULO II

### 2 EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 2.1 Planteamiento del Problema

##### 2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La Escuela de Infantería es una dependencia del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, integrados dentro del Sistema Educativo del Ejército, cuya misión es la capacitar anualmente a los oficiales de los grados de Capitanes y Tenientes, para desempeñarse en funciones de mayor responsabilidad jerárquica, con conocimientos científicos humanísticos y científicos profesionales basados en valores y principios.

El Diplomado de Liderazgo y gestión de Batallón que conduce la Escuela de Infantería, es para los oficiales del grado de capitán con más de 10 años de servicio en la institución, quienes tendrán como responsabilidad en el futuro la administración de una Compañía (Cia) de más de 100 hombres aproximadamente y adicional a ello cumplir funciones de oficiales de Estados Mayor de Batallones para asesorar y recomendar al Comandante de Unidad a tomar decisiones en la conducción operativa y administrativa de estas organizaciones del Ejército.

En este sentido, la escuela de Infantería para la conducción del Diplomado de **“LIDERAZGO Y GESTION DE BATALLON”** tiene como problema la estructura de la gestión de recursos humanos, la falta de herramientas para lograr un efectivo reclutamiento y selección del personal educativo,

asimismo la formación constante con sus respectivos planes de evaluación del rendimiento docente.

Es por ello que creímos necesario disponer de información adecuada para evaluar la calidad educativa y lograr mejores consecuencias en dichas decisiones. Para lograr lo mencionado fue necesario en primer lugar analizar el problema metodológico en la falta de definición de los ámbitos y aspectos que fueron evaluados como son la estructura, el alumnado, currículum, funcionamiento de órganos y equipos y la relación con el entorno. La conflictividad institucional fue un elemento que se consideró, mediante una fuente de datos y un objeto de gestión de recursos humanos para el progreso institucional.

A medida que los tiempos han cambiado con nuevos cambios evaluativos a los docentes se pudo ver que la falta de verificación en los planes y definición de estrategias institucional fue uno de los factores de que no se aseguró la transparencia de las acciones educativa en la formación castrense.

En la Escuela de infantería se evidencia una baja calidad en los resultados educativos constituyendo uno de los principales problemas a pesar de los esfuerzos realizados de la institución, todo ello debido a los términos de gestión de recursos humanos y la falta de utilización de materiales apropiados.

La falta de estrategias de carrera y desarrollo en función de la situación educacional para la apertura de nuevos puestos no favorecía a las oportunidades de promoción interna, ya que no se tomaban en cuenta. Guerra (1994), nos dice que la educación no se reduce solamente a las acciones que se llevan a cabo dentro del aula, sino que también de una amplia gama de factores organizacionales que deben ser coherentes con los fines de la educación.

Entonces podemos decir, que ante las incongruencias educativas fue difícil detectarlas porque dependía fundamentalmente del nivel de concientización que se lograba. Estas incongruencias se reflejaban en los criterios que se tomaban para la selección de puestos y designación del personal directivo, tomando en cuenta títulos académicos, antigüedad y cursos de capacitación pedagógica realizada a lo largo de los años; sin embargo, la función directiva no fue efectiva para establecer estándares equitativos en los méritos académicos y antigüedad.

Los resultados de las calificaciones anuales del desempeño profesional en el Diplomado de liderazgo y gestión de batallón, se puede decir que existía mucho descontento porque, en general, la calificación del personal se convertía en un formalismo (valores cuantitativos). Si se observa con atención el puntaje obtenido en las calificaciones anuales se podría llegar a la conclusión que los puestos no iban de acuerdo con los resultados evaluativos.

La gestión de RRHH confirma la necesidad de revisión y perfeccionamiento del proceso de reclutamiento, selección de puestos y formación, teniendo en cuenta las demandas de trabajo.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

#### **Gestión de recursos humanos**

“La gestión humana o Gestión de recursos humanos, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización” (Veras & Cuello, 2005)

La gestión de recursos humanos es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, y desarrollar a los profesionales más competentes, más

capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual en talento organizativo.

Contrario al modelo tradicional de la administración de recursos humanos, el paradigma de Gestión Humana o Gestión de recursos humanos es una concepción integral de la organización y su entorno, que tiene como eje central y como principal riqueza a las personas y que, por tanto, entiende que toda inversión en la mejora del conocimiento, habilidades y calidad de vida de sus colaboradores es a la vez una inversión en la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Ulrich (2005), “son las personas las que con su actuación, su desempeño, su manera diaria de hacer las cosas, permiten cristalizar la estrategia con cada una de sus acciones” (Veras & Cuello, 2005)

Bourdreau y Ramstad (2005), en el artículo publicado en la Human Resource Management “destacan que una ciencia del talento es necesaria hoy en día dada su importancia incremental para estimular las decisiones del talento” (Menguzzato, 2009)

Se resalta que la gestión de recursos humanos no nace con la creación de un departamento u oficina, este proceso surge como un componente inherente a las organizaciones. Dicha gestión comprende cinco subsistemas: alimentación, aplicación, mantenimiento desarrollo y control del personal, según Chiavenato, es decir “es un proceso transversal, que vincula a todas las personas de la organización y va unido a su filosofía, valores y estilo” (Chiavenato, 2000)

Velásquez (2000), “la gestión del Gestión de recursos humanos es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover del desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y la gestión de recursos humanos”.

Tolich (2005), en el Administrative Science Quarterly habla de “la mala gestión del talento en una economía del conocimiento” (Menguzzato, 2009)



## **Desempeño laboral**

“El desempeño es una acción (o conjunto de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico (o conjunto de resultados), que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que conforman su contexto” (Toro & Cabrera, 2008)

## **Calidad Educativa**

La evolución de la tecnología y la modificación de economías están en el centro de atención los sistemas educativos, requiriendo la responsabilidad de generar y difundir el conocimiento en la sociedad, realidad, muy conocida; de cómo están los sistemas educativos ya que no pueden hacer frente a este desafío. Los diagnósticos indican fácilmente los problemas de la burocracia de la administración, la rutina de las prácticas educativas, de contenidos curriculares obsoletos, de ineficiencia de resultados finales.

El crecimiento y la expansión educativa plantea desafíos cualitativos que hacen pensar hacia dónde ir y cómo debe organizarse y conducirse una escuela, un grupo de escuelas, un sistema educativo. Dan origen al concepto “calidad” Aplicado a la educación que aparece de un modelo de calidad de resultados, de producto final. El dilema actual es cómo dar mejor educación a toda la población, enunciando dos problemas: primero, cómo dar mejor educación; luego, cómo hacerlo para todos.

### 2.1.3 Definición del Problema

#### a. Problema General

¿Cómo la **Gestión de Recursos Humanos** influye en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014?

#### b. Problemas Específicos

1. ¿Cómo el **Reclutamiento y Selección del Personal**, influye en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014?
2. ¿Cómo la **Capacitación y Entrenamiento del Personal**, influye en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014?
3. ¿Cómo la **Evaluación y Desempeño del Personal**, influye en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La presente investigación tiene como finalidad lograr establecer un modelo que sirva a la institución y a la sociedad, y así poder contribuir a la protección de la calidad educativa, poder gozar de una garantía profesional en la Escuela de Infantería del Ejército evitando perjuicios de la escuela en la Gestión de Recursos Humanos y disminuya la falta de ética en el ejercicio profesional castrense.

Es por ello que nuestra investigación buscó por medio de la Gestión de recursos humanos lograr que la evaluación educativa se rija hacia la calidad desempeñada por la dirección bajo un liderazgo efectivo.

Creo conveniente que exista un plan de coordinación de evaluación interna de una manera comunicativa, participativa y consensuada desde el inicio y en cada una de las fases del diseño, divulgación, ejecución y redacción del informe evaluativo final para la toma de decisiones para el efectivo reclutamiento, selección de puestos y formación castrense.

Por ello, se propuso la Gestión de Recursos Humanos que integre el resultado evaluativo con un enfoque hacia la calidad, contar con garantías de cada uno de los puestos y así lograr la eficacia y se reduzcan la falta de efectividad profesional, incrementando así el rendimiento de los estudiantes, poniendo énfasis a la formación castrense profesional.

## 2.2.2 Objetivo General y Específicos

### a. Objetivo General

Determinar la influencia de la **Gestión de Recursos Humanos** en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

### b. Objetivos Específicos

1. Demostrar la influencia del **Reclutamiento y Selección del Personal**, en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.
2. Comprobar la influencia de la **Capacitación y Entrenamiento del Personal**, en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.
3. Identificar la influencia de la **Evaluación y Desempeño del Personal**, en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.

### **2.2.3 Delimitación del Estudio**

#### **a. Delimitación Temporal**

Los datos del presente proyecto serían recolectados dentro del período del año 2014.

#### **b. Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.

#### **c. Delimitación Social**

La presente investigación en la unidad de análisis en las personas como directivo, personal administrativo a fin al Área de RRHH y alumnos del Diplomado de Liderazgo y Gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

#### **2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio**

La Escuela de Infantería del Ejército, en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos y lograr una educación de calidad, se ha visto en la necesidad de identificar nuevas oportunidades en la crisis educativa por medio de la Gestión de Recursos humanos.

La Escuela precisó utilizar la Gestión de RRHH como medio para conseguir un equilibrio y una conciliación entre los diferentes intereses que intervienen en ella como los directivos, del alumnado y de la administración educativa.

Para lograr los cambios en los departamentos de la escuela se hace necesario que la Escuela se centre en aspectos como la evaluación, la inspección, el análisis de escenarios, la planificación y conexión con políticas educativas estatales y la creciente significación de las directivas e iniciativas para velar por el equilibrio de recursos y de la calidad educativa.

La iniciativa se plantea desde una exigencia de que la Escuela de Infantería del Ejército ayude a dar respuesta a las nuevas necesidades de formación de profesorado en un contexto en evolución, en el que, el organismo de estudio y gestión de recursos humanos concierne con la misión formativa y educativa.

Fue necesario dirigir la atención alertando a la gerencia de RRHH sobre las necesidades a considerar, mediante aspectos particulares de desempeño de la Escuela para guiar la acción respecto a los resultados del desempeño educativo, ayudando a la resolución de problemas, proporcionando información de relevancia para la toma de decisiones a la gerencia de RRHH para la implementación de puestos de formación.

Para lograr que nuestra investigación culmine satisfactoriamente con el logro evaluativo hacia la formación castrense, se debió tener presente la capacidad de gestión de RRHH para realizar el presente trabajo de investigación y así lograr los objetivos evaluativos hacia una educación de calidad.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuesto teóricos**

La presente investigación tiene como objeto lograr establecer sustento a nuestro problema: ¿En qué medida la Gestión de Recursos Humanos contribuye en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014?, mediante las siguientes teorías:

Nkomo y Kossek (2000), considera que la práctica de Gestión de Recursos Humanos implica el reclutamiento, selección de recursos humanos, los programas de formación, la planificación de carreras y programas de acciones afirmativas.

Bajo esta premisa nuestra investigación busca mejorar la igualdad ante los puestos de trabajo dentro de la propuesta de Porter (1980), dado que las acciones de integración de los recursos humanos conforman una estrategia de ajuste con las características del mercado como medio de obtener una ventaja competitiva.

Asimismo, Cronbach (1963), nos dice que la evaluación consiste en la búsqueda de información que habrá de proporcionar a quienes deban tomar decisiones sobre la enseñanza. Esta información ha de ser clara, oportuna, exacta, válida, amplia. Quienes tienen el poder de decisión, son quienes formularán juicios a partir de dicha información.

Bajo esta premisa queremos establecer la influencia de una efectiva Gestión de Recursos Humanos en la influencia en los resultados de las evaluaciones de calidad educativa para lograr los efectos en la institución.

### 2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

#### a. Hipótesis Principal

La **Gestión de Recursos Humanos** influye positivamente en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.

#### b. Hipótesis Específicas

1. El **Reclutamiento y Selección del Personal**, influye positivamente en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.
2. La **Capacitación y Entrenamiento del Personal**, influye positivamente en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.
3. La **Evaluación y Desempeño el Personal**, influye positivamente en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.



### 2.3.3 Variables e Indicadores

Gráfico 3: Definición Operacional de variables

<p><b><u>Variable Independiente:</u></b> .</p> <p>Gestión de Recursos Humanos</p>
<p><b><u>Dimensiones de la VI</u></b></p> <p>Reclutamiento y Selección del Personal</p> <p>Capacitación y Entrenamiento del Personal</p> <p>Evaluación y Desempeño del Personal</p>
<p><b><u>Variable Dependiente:</u></b></p> <p>Evaluación de la Calidad Educativa</p>
<p><b><u>Dimensiones de la VD:</u></b></p> <p>Evaluación del Aprendizaje</p> <p>Evaluación del Docente</p> <p>Evaluación del Centro Educativo</p>

Fuente propia

## CAPÍTULO III:

### 3 MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1 Población y Muestra

##### 3.1.1 Población

Nuestra investigación se definió la población objetivo conformado por 164 Directivos, personal administrativo a fin al Área de Recursos Humanos y alumnos de la Escuela de Infantería del Ejército. Una vez definida la población se procedió a seleccionar a los sujetos para obtener la información necesaria que permitió desarrollar el estudio, de manera que los resultados sean válidos y fiables.

##### 3.1.2 Muestra

La muestra será Directivos, personal administrativo a fin al Área de Recursos Humanos y alumnos de la Escuela de Infantería del Ejército.

$$n = \frac{Z^2 N(p \cdot q)}{E^2(N - 1) + Z^2(p \cdot q)}$$

**Dónde:**

- n:** Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
- P y q:** Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- Z:** Equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto, el valor  $Z = 1.96$
- N** El total de cada población. Para el caso intervienen 164 integrantes del personal directivo, administrativo y alumnos.
- E** Representa el error relativo 0.05.

Cálculo del tamaño de la muestra para la encuesta:

$$n = \frac{164 \times 1.96^2 (0.5 \times 0.5)}{0.05^2 (163) + 1.96^2 (0.5 \times 0.5)} = 115,144$$

$$n = 115$$

La muestra estará constituida por 115 personas.

### 3.2 Diseño (s) utilizados en el estudio

La investigación fue realizada por el tipo cuantitativa en la Escuela de Infantería del Ejército: mediante un método descriptivo, explicativo, para determinar el colectivo a investigar y los actores claves del control administrativo tributario investigativo.

#### a. Tipo de la investigación

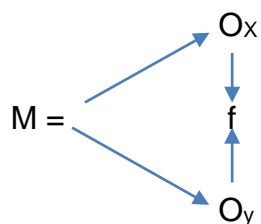
El tipo de investigación en el presente proyecto, fue aplicativo.

#### b. Nivel de la investigación

El nivel de investigación fue explicativa, debido a que se analizó la encuesta a los Directivos, personal administrativo a fin al Área de Recursos Humanos y alumnos de la Escuela de Infantería del Ejército.

#### c. Diseño.

El diseño de investigación que se utilizó fue el no experimental ya que hace inferencias sobre las relaciones entre variables.



#### d. Método.

El método utilizado fue *expost facto*. Mediante el cual se estableció posibles relaciones de causa – efecto de hechos que ya sucedieron con la gestión de Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército.

### **3.3 Técnica (s) e instrumento (s) de Recolección de Datos**

Nuestra investigación fue constituida por las encuestas, que nos permitió la recolección de datos en forma selectiva: textuales, estudio de campo, resumen, experiencia, para la fundamentación del marco teórico y demostración de las hipótesis

Encuesta: Se dirigió a la muestra, seleccionada en forma probabilístico aleatorio simple, observando criterios metodológicos para determinar sus términos, para lo cual y en forma previa, se instrumentalizó la encuesta de preguntas.

### **3.4 Procesamiento de Datos**

Nuestro procesamiento de datos se dio mediante el análisis estadístico del programa SPSS versión 23 para analizar la información estadísticamente mediante el chi cuadrado.

### **3.5 Validación de instrumentos**

La validez, condición que da certeza de una efectiva medición de lo que se quiere medir, por tanto, es importante la medición de contenidos, denominada validez de muestreo que proporciona la relación que debe existir entre los conceptos planteados en los ítems con los objetivos propuestos en la investigación.

Instrumentos que fueron validados por juicio de 3 jueces expertos.

Tabla 1: Validación del instrumento variable: sistemas de medición

<b>Nº</b>	<b>NOMBRE DE LOS EXPERTOS</b>	<b>VALORACIÓN %</b>
<b>1</b>	Dr. Juan Puell Palacios	79.2 %
<b>2</b>	Dr. Adán Estela Estela	86.6 %
<b>3</b>	Mg. Dagoberto Soto Masías	84.1 %
<b>TOTAL promedio</b>		<b>83.3 %</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Valores de los niveles de validez

<b>Valores</b>	<b>Niveles De Validez</b>
91 -100	Excelente
<b>81 – 90</b>	<b>Muy Bueno</b>
71 – 80	Bueno
61 – 70	Regula
51 - 60	Deficiente

Fuente: adaptado de (Cabanillas, 2004)

**INTERPRETACIÓN:** de acuerdo a la opinión de los expertos se aprecia que para variable x: **Gestión de Recursos Humanos** la valoración de los expertos resultó al 83.3 %. Se afirma que el instrumento validado resultó de alta aplicabilidad en la muestra.

### 3.5.1 Validez del contenido

Tabla 3: Instrumento de validez de contenido

ASPECTOS	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60%	Muy buena 61- 80%	Excelente 81- 100%
<b>CLARIDAD</b>	Esta formulado con lenguaje apropiado					98 %
<b>OBJETIVIDAD</b>	Esta expresado en conductas observables					97%
<b>ACTUALIDAD</b>	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					91%
<b>ORGANIZACION</b>	Existe una organización lógica					94%
<b>SUFICIENTE</b>	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					89%
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar aspectos para las estrategias					95%
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico científico					95%
<b>COHERENCIA</b>	Entre los índices indicadores y dimensiones					98%
<b>METODOLOGIA</b>	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico					94%
<b>OPORTUNIDAD</b>	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado					94%

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2 Confiabilidad del instrumento

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el estadístico de confiabilidad Alpha de Cronbach y de acuerdo a (George & Mallery, 2007) plantea la siguiente valoración:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Gráfico 4 *Fórmula para calcular la confiabilidad del instrumento*

$r_{20} = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( \frac{\sigma^2 - \sum pq}{\sigma^2} \right)$	<p><b>Dónde:</b></p> <p>K = Número de ítems del instrumento</p> <p>p = Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem.</p> <p>q = Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem.</p> <p><math>\sigma^2</math> = Varianza total del instrumento</p>
--	---

Una herramienta muy importante para la Estadística mediante el SPSS, se realizó la prueba de Alfa de Cronbach que dio el siguiente resultado:

#### Estadístico de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
0,905	18

Coeficiente resultante es de 0,905 (90,5%) el mismo que supera el nivel mínimo de aceptación que es 0,7 en una escala que va de 0 a 1.



**INTERPRETACIÓN:** respecto a la confiabilidad de los instrumentos y de acuerdo a la tabla de valoración se tiene un coeficiente del 90.5%, que de acuerdo a los rangos establecidos se determinó que el instrumento de medición sobre **Gestión de Recursos Humanos** y su contribución en **Evaluación de la Calidad Educativa** representa una alta consistencia interna entre los ítems analizados.

## CAPÍTULO IV:

### 4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Presentación de Resultados

##### Resultados descriptivos

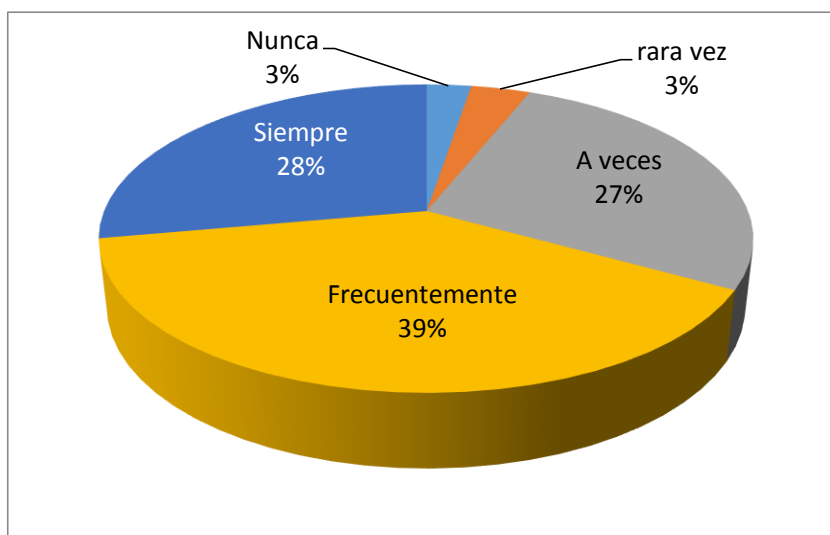
Con el objeto de que los resultados obtenidos sean fácilmente perceptibles, se ha mostrado en cuadros estadísticos confeccionados por cada pregunta. Su objeto es permitir el análisis descriptivo de los resultados que sirven de base para la investigación.

**Tabla 4: Empleados entrenados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	2,6	2,6	2,6
	rara vez	4	3,4	3,5	6,1
	A veces	31	26,7	27,0	33,0
	Frecuentemente	45	38,8	39,1	72,2
	Siempre	32	27,6	27,8	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		116	100,0		

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5: Empleados entrenados



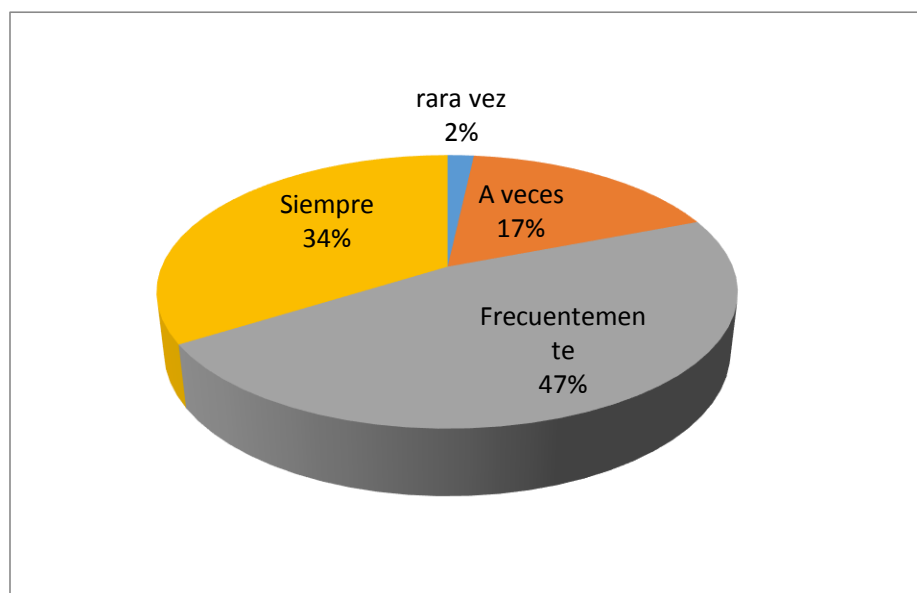
La respuesta a esta pregunta 77 personas que determina que el 67 % está de acuerdo a que la gestión del talento humano debe suministrar empleados entrenados, para influenciar con la evaluación de la calidad educativa mientras que solo un 3% contestaron respectivamente que nunca o rara vez la gestión del talento favorece en provisionar personal que se comprometa con la calidad educativa para el desarrollo personal e institucional para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

Tabla 5 : Empleados motivados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido rara vez	2	1,7	1,7	1,7
A veces	20	17,2	17,4	19,1
Frecuentemente	54	46,6	47,0	66,1
Siempre	39	33,6	33,9	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Perdidos Sistema	1	,9		
Total	116	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Empleados motivados



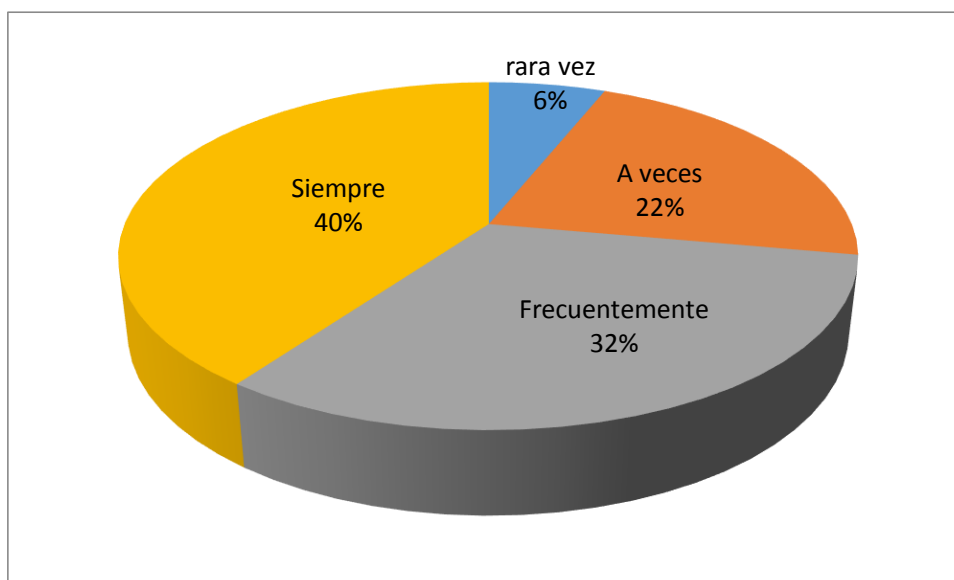
La respuesta a esta pregunta 93 personas que determina que el 81 % está de acuerdo a que la gestión del talento humano debe suministrar empleados motivados, para influenciar con la evaluación de la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 17% que corresponde a 20 personas que contestó que a veces; mientras que solo un 2% que equivale a 2 personas que contestaron que rara vez la gestión del talento favorece en provisionar personal que se comprometa con la calidad educativa para el desarrollo personal e institucional para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

Tabla 6: Empleados aptos para el cargo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido rara vez	7	6,0	6,1	6,1
A veces	25	21,6	21,7	27,8
Frecuentemente	37	31,9	32,2	60,0
Siempre	46	39,7	40,0	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Perdidos Sistema	1	,9		
Total	116	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Empleados aptos para el cargo.



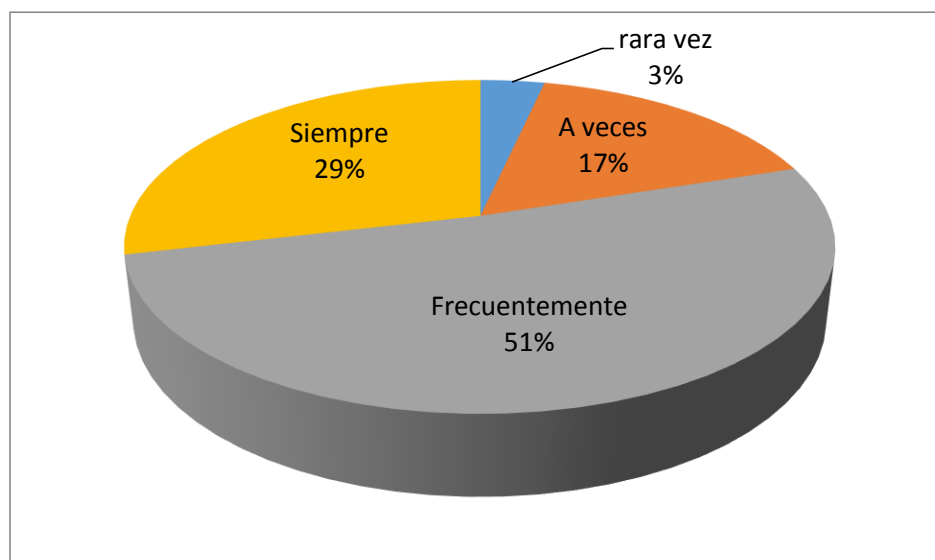
La respuesta a esta pregunta 83 personas que determina que el 72 % está de acuerdo a que la gestión del talento humano debe suministrar empleados aptos para el cargo, influyen con la evaluación de la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 22% que corresponde a 25 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 6% que equivale a 7 personas que contestaron que rara vez la gestión del talento favorece en provisionar personal que se comprometa con la calidad educativa para el desarrollo personal e institucional para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

Tabla 7: Empleados responsables.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido rara vez	4	3,4	3,5	3,5
A veces	19	16,4	16,5	20,0
Frecuentemente	59	50,9	51,3	71,3
Siempre	33	28,4	28,7	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Perdidos Sistema	1	,9		
Total	116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8: Empleados responsables.



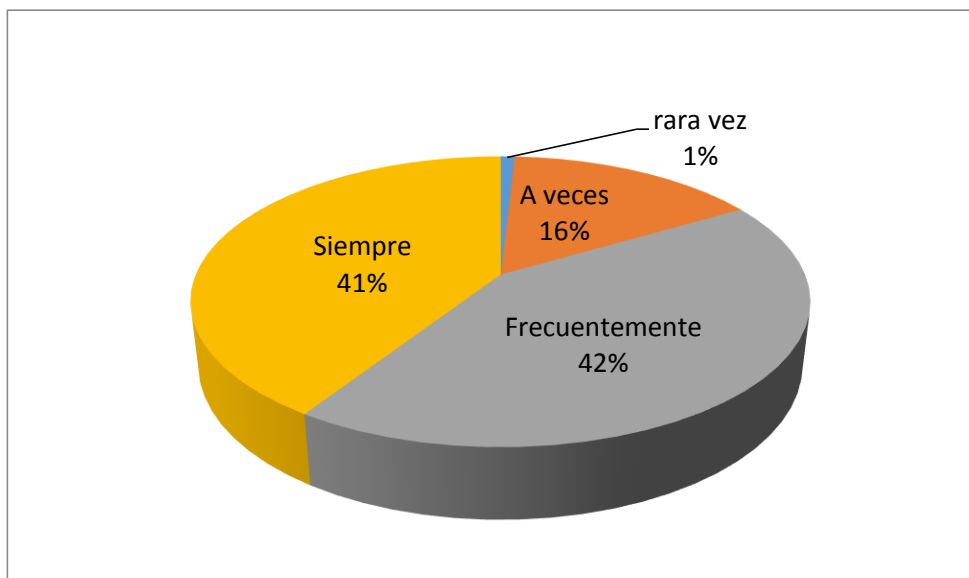
La respuesta a esta pregunta 92 personas que determina que el 80 % está de acuerdo a que la gestión del talento humano debe suministrar empleados responsables, para influenciar con la evaluación de la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 17% que corresponde a 19 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 3% que equivale a 4 personas que contestaron que rara vez la gestión del talento favorece en provisionar personal que se comprometa con la calidad educativa para el desarrollo personal e institucional para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

Tabla 8 : Empleados innovadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido rara vez	1	,9	,9	,9
A veces	18	15,5	15,7	16,5
Frecuentemente	49	42,2	42,6	59,1
Siempre	47	40,5	40,9	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Perdidos Sistema	1	,9		
Total	116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9: Empleados innovadores.



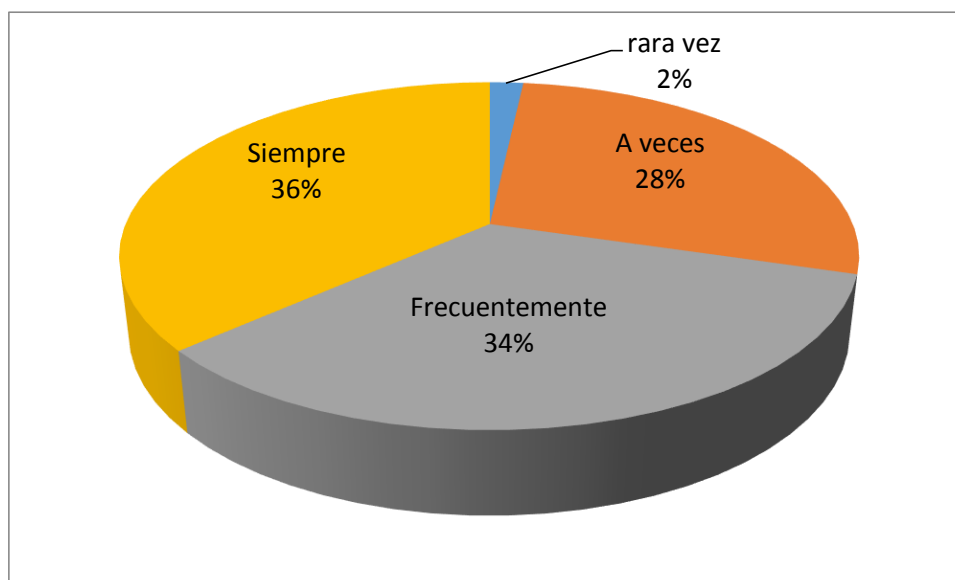
La respuesta a esta pregunta 96 personas que determina que el 83 % está de acuerdo a que la gestión del talento humano debe suministrar empleados innovadores, para influenciar con la evaluación de la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 16% que corresponde a 18 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 1% que equivale a 1 personas que contestaron que rara vez la gestión del talento favorece en provisionar personal que se comprometa con la calidad educativa para el desarrollo personal e institucional para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

Tabla 9: Nivel de auto realización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez	2	1,7	1,7	1,7
	A veces	32	27,6	27,8	29,6
	Frecuentemente	39	33,6	33,9	63,5
	Siempre	42	36,2	36,5	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		116	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Nivel de auto realización.



La respuesta a esta pregunta 81 personas que determina que el 70 % está de acuerdo a que si la gestión del talento humano aumenta el nivel de auto realización ello influye con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 28% que corresponde a 32 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 2% que equivale a 2 personas que contestaron que rara vez la gestión del talento se comprometa con la calidad educativa para el desarrollo personal e institucional para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

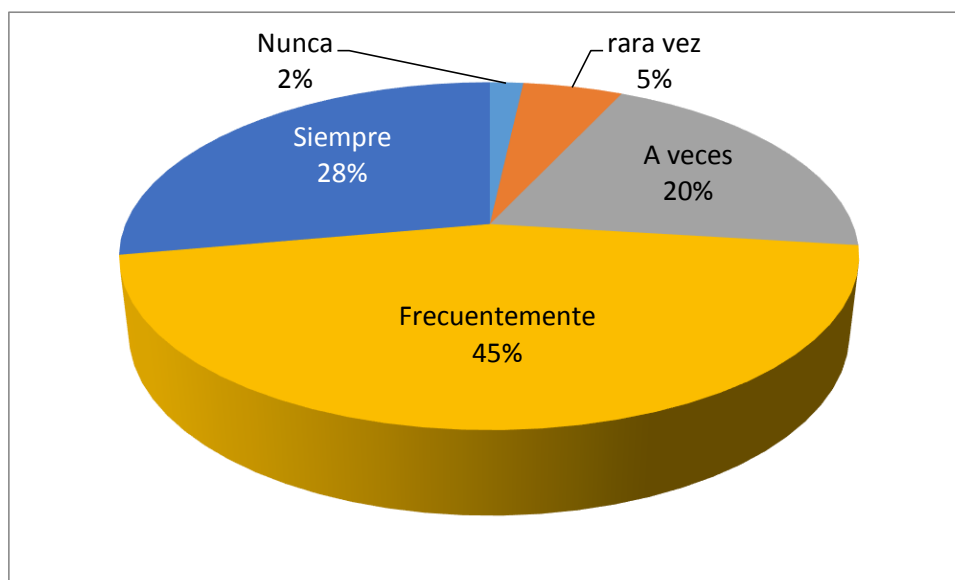
Tabla 10: Mantiene un trabajo de calidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,7	1,7	1,7
	rara vez	6	5,2	5,2	7,0
	A veces	23	19,8	20,0	27,0
	Frecuentemente	52	44,8	45,2	72,2
	Siempre	32	27,6	27,8	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 11: Mantiene un trabajo de calidad.



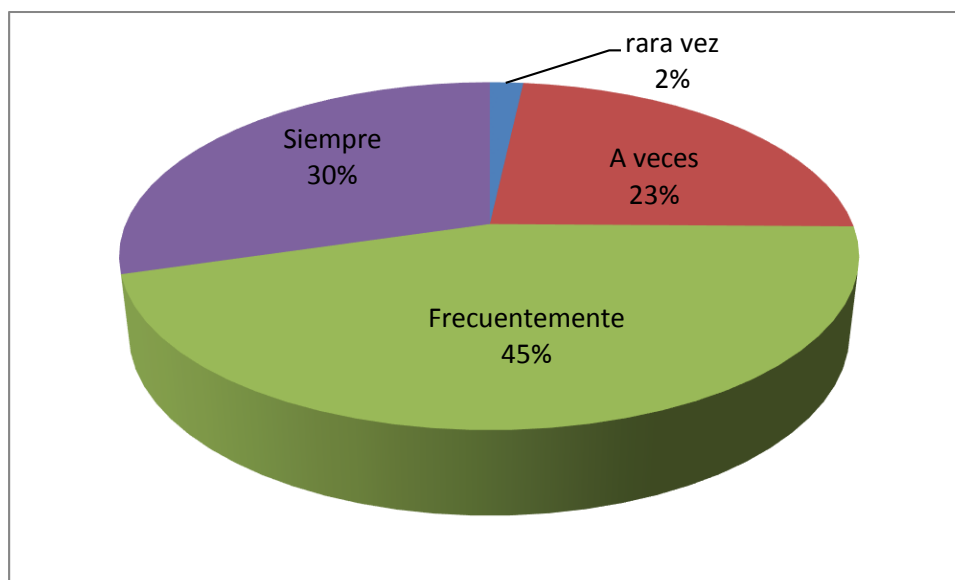
La respuesta a esta pregunta 75 personas que determina que el 73 % está de acuerdo a que si la gestión del talento humano mantenga un trabajo de calidad, ello influye con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 20% que corresponde a 20 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 5% que equivale a 6 personas que contestaron que rara vez y 2 personas que representa el 2% que se mantiene incrédulo que la gestión se comprometa con la calidad educativa para el desarrollo personal e institucional para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

Tabla 11: Proporciona competitividad a la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido rara vez	2	1,7	1,7	1,7
A veces	27	23,3	23,5	25,2
Frecuentemente	52	44,8	45,2	70,4
Siempre	34	29,3	29,6	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Perdidos Sistema	1	,9		
Total	116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12: Proporciona competitividad a la organización.



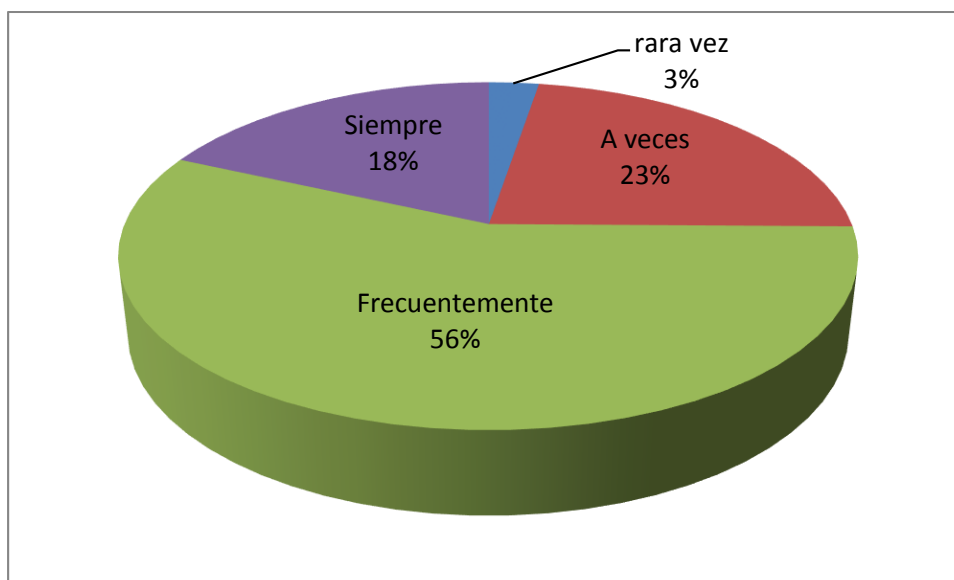
La respuesta a esta pregunta 86 personas que determina que el 75 % está de acuerdo a que si la gestión del talento humano proporciona competitividad a la organización ello influya con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 23% que corresponde a 27 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 2% que equivale a 2 personas que contestaron que rara vez la gestión del talento se comprometa con la evaluación de la calidad educativa para el desarrollo personal e institucional para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

Tabla 12: Desarrolla tareas de utilidad para la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez	3	2,6	2,6	2,6
	A veces	26	22,4	22,6	25,2
	Frecuentemente	65	56,0	56,5	81,7
	Siempre	21	18,1	18,3	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		116	100,0		

Fuente : Elaboración propia.

Gráfico 13: Desarrolla tareas de utilidad para la organización.



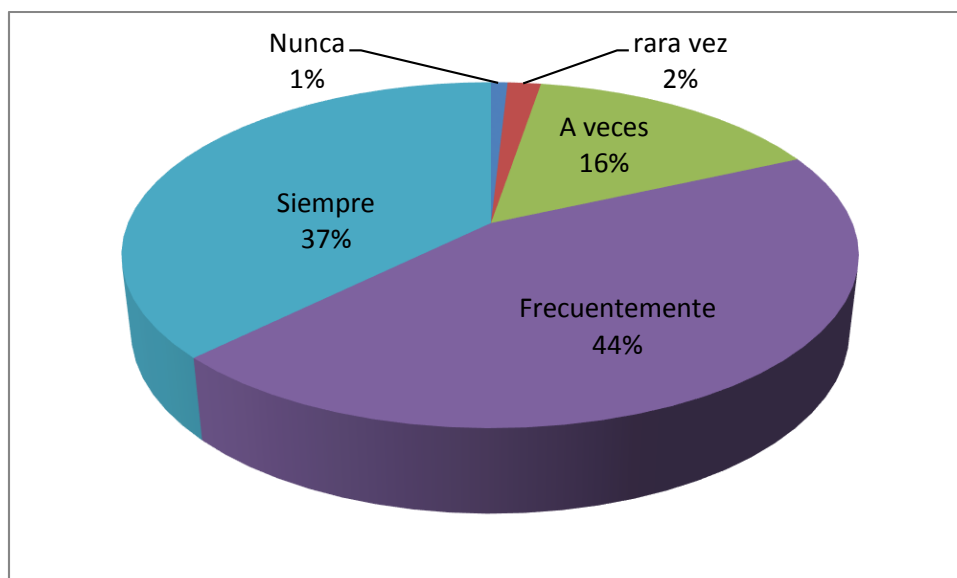
La respuesta a esta pregunta 86 personas que determina que el 74 % está de acuerdo a que si la gestión del talento humano desarrolla tareas de utilidad para la organización ello influya con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 23% que corresponde a 26 personas que contestó que a veces; mientras que solo un 3% que equivale a 3 personas que contestaron que rara vez la gestión del talento se comprometa con la evaluación de la calidad educativa para el desarrollo personal e institucional para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

Tabla 13: Facilita el desarrollo de habilidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,9	,9	,9
	rara vez	2	1,7	1,7	2,6
	A veces	18	15,5	15,7	18,3
	Frecuentemente	51	44,0	44,3	62,6
	Siempre	43	37,1	37,4	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14: Facilita el desarrollo de habilidades.



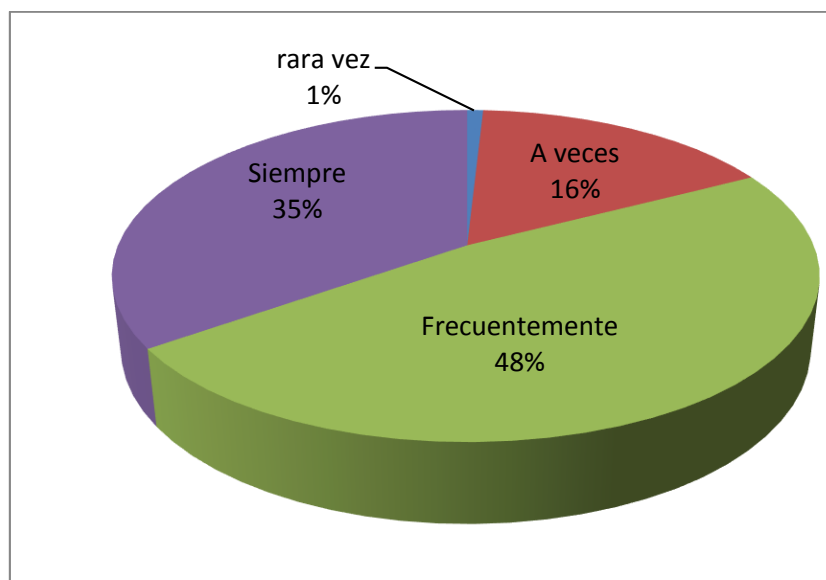
La respuesta a esta pregunta 94 personas que determina que el 81 % está de acuerdo a que si la gestión del talento humano facilita el desarrollo de habilidades ello influya con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 16% que corresponde a 18 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 2% que equivale a 2 personas que contestaron que rara vez y solo una persona que representa el 1% que no está de acuerdo en que la gestión del se comprometa con la evaluación de la calidad educativa para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

Tabla 14: Satisfacción del trabajador con el ambiente laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido rara vez	1	,9	,9	,9
A veces	19	16,4	16,5	17,4
Frecuentemente	55	47,4	47,8	65,2
Siempre	40	34,5	34,8	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Perdidos Sistema	1	,9		
Total	116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: Satisfacción del trabajador con el ambiente laboral.



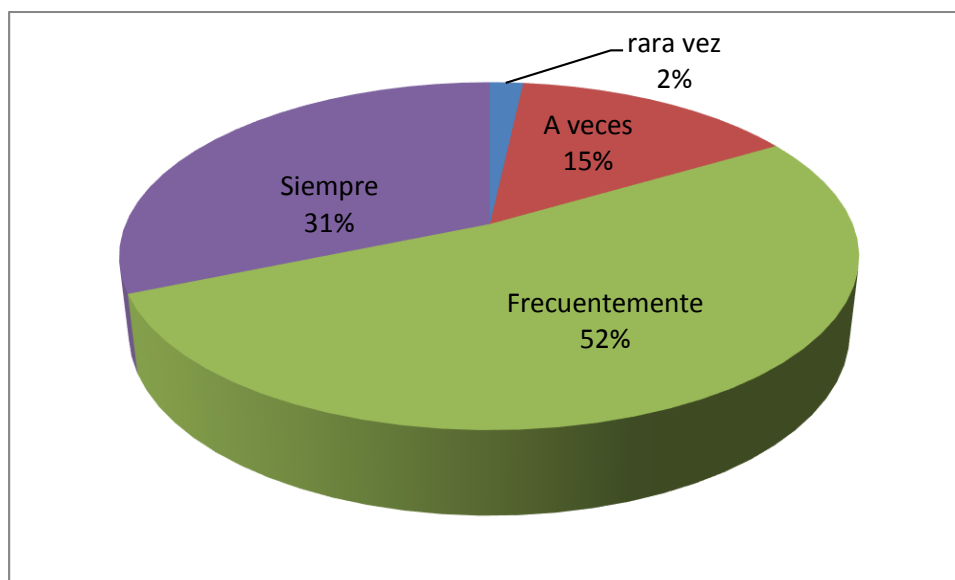
La respuesta a esta pregunta 95 personas que determina que el 83 % está de acuerdo en que La satisfacción del trabajador con el ambiente laboral como parte de la gestión del talento humano influya con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 16% que corresponde a 19 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 1% que equivale a 1 personas que contestaron que rara vez, está de acuerdo en que la gestión del se comprometa con la evaluación de la calidad educativa para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

Tabla 15: Ayudar a la organización a alcanzar los objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez	2	1,7	1,7
	A veces	17	14,7	16,5
	Frecuentemente	60	51,7	68,7
	Siempre	36	31,0	100,0
	Total	115	99,1	100,0
Perdidos	Sistema	1	,9	
Total		116	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16: Ayudar a la organización a alcanzar los objetivos.



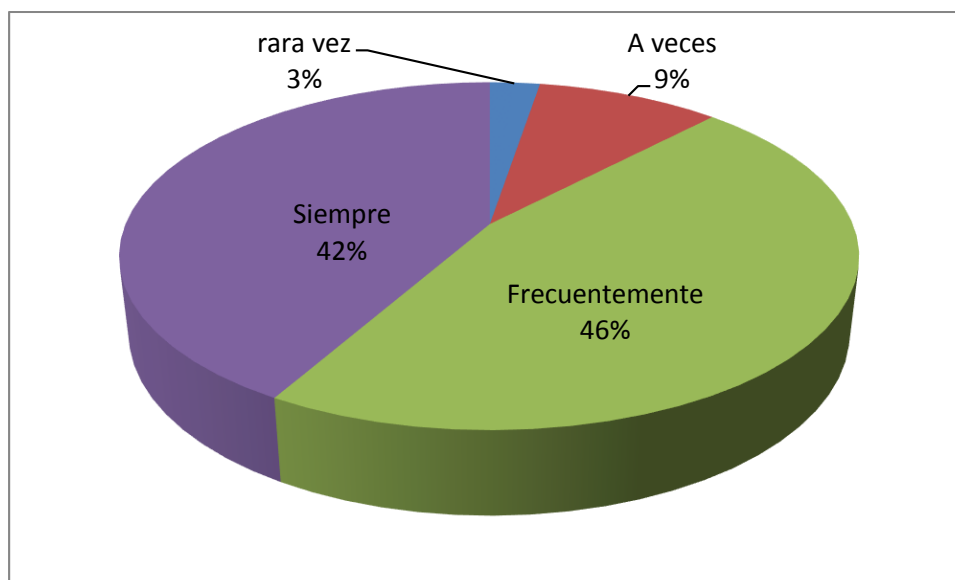
La respuesta a esta pregunta 96 personas que determina que el 83 % está de acuerdo en que el ayudar a la organización a alcanzar los objetivos fijados como parte de la gestión del talento humano influyan con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 15% que corresponde a 17 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 2% que equivale a 2 personas que contestaron que rara vez, está de acuerdo en que la gestión del se comprometa con la evaluación de la calidad educativa para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

Tabla 16: Sistema de incentivos laborales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido rara vez	3	2,6	2,6	2,6
A veces	11	9,5	9,6	12,2
Frecuentemente	53	45,7	46,1	58,3
Siempre	48	41,4	41,7	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Perdidos Sistema	1	,9		
Total	116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17: Sistema de incentivos laborales.



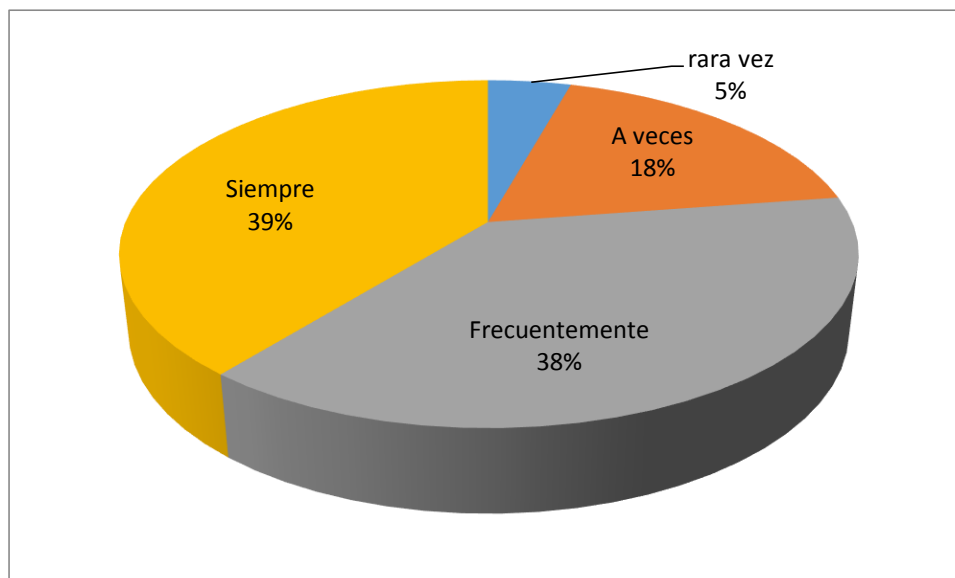
La respuesta a esta pregunta 101 personas que determina que el 88 % está de acuerdo en que los sistemas de incentivos laborales como parte de la gestión del talento humano influye con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 9% que corresponde a 11 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 3% que equivale a 3 personas que contestaron que rara vez, está de acuerdo en que la gestión del talento humano se comprometa con la evaluación de la calidad educativa para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

Tabla 17: Desarrollo de pruebas para descubrir talentos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	5	4,3	4,3	4,3
	A veces	21	18,1	18,3	22,6
	Frecuentemente	44	37,9	38,3	60,9
	Siempre	45	38,8	39,1	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
	Total	116	100,0		

Fuente : Elaboración propia

Gráfico 18: Desarrollo de pruebas para descubrir talentos.



La respuesta a esta pregunta 89 personas que determina que el 77 % está de acuerdo en que el desarrollo de pruebas para descubrir talentos como parte de la gestión del talento humano influye con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 9% que corresponde a 11 personas que contesto que a veces; mientras que solo un 3% que equivale a 3 personas que contestaron que rara vez, está de acuerdo en que la gestión del se comprometa con la evaluación de la calidad educativa para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

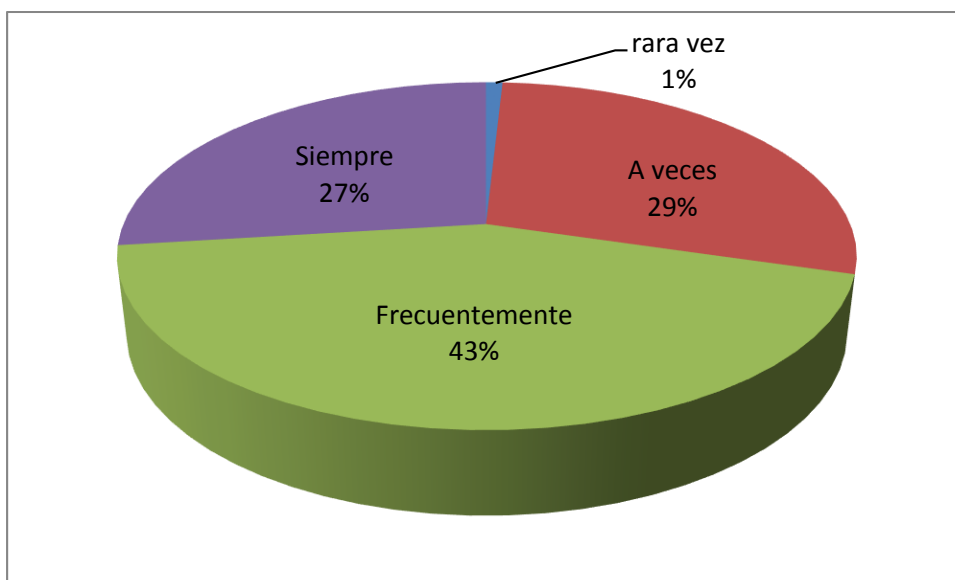
Tabla 18: Facilitar la administración del cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	rara vez	1	,9	,9	,9
	A veces	33	28,4	28,7	29,6
	Frecuentemente	50	43,1	43,5	73,0
	Siempre	31	26,7	27,0	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
	Total	116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 19: Facilitar la administración del cambio.



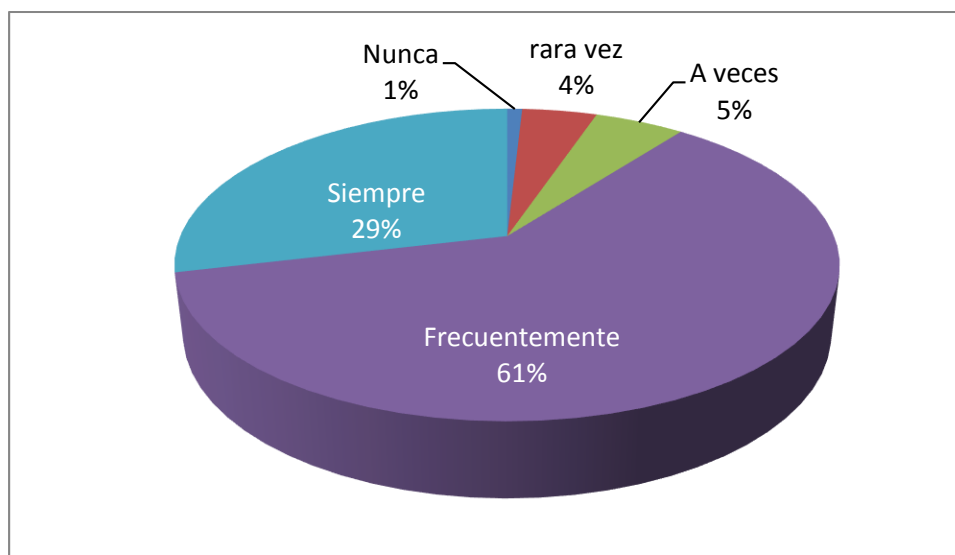
La respuesta a esta pregunta 81 personas que determina que el 70% está de acuerdo en que el facilitar la administración del cambio como parte de la gestión del talento humano influye con evaluar la calidad educativa; teniendo como una alternativa de un 29% que corresponde a 33 personas que contestó que a veces; mientras que solo un 1% que equivale a una persona que contestaron que rara vez, está de acuerdo en que influya con la gestión de la evaluación de la calidad educativa para la mejora del Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

**Tabla 19: Reclutamiento y Selección y su influencia en la Evaluación del aprendizaje.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,9	,9	,9
	rara vez	5	4,3	4,3	5,2
	A veces	6	5,2	5,2	10,4
	Frecuentemente	70	60,3	60,9	71,3
	Siempre	33	28,4	28,7	100,0
Total		115	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20 : Reclutamiento y Selección.



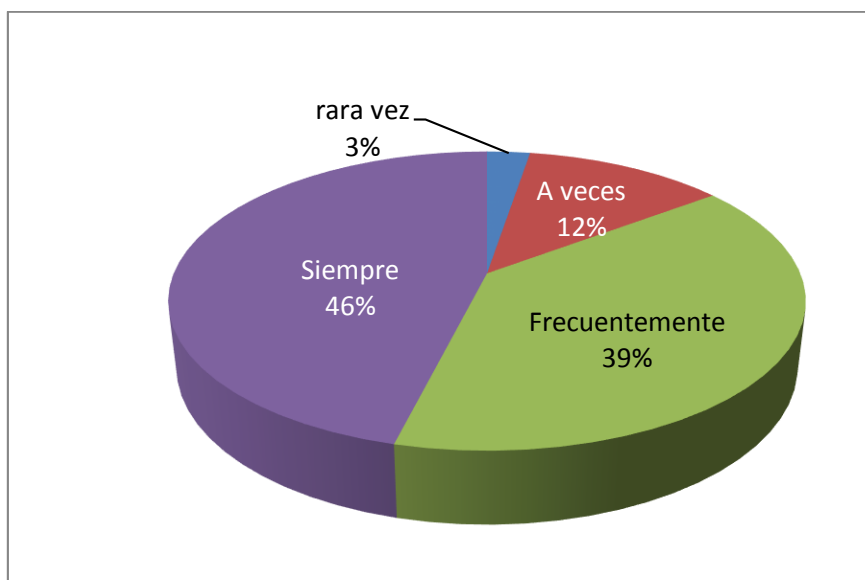
La respuesta a esta pregunta 93 personas que determina que el 90 % está de acuerdo que con el reclutamiento y selección como parte de la gestión de recursos humanos **influye** en la **evaluación del aprendizaje de la calidad educativa**, mientras que solo un 5% que corresponde a 6 personas que contestaron que a veces y 5 personas que representa un 4% rara vez y una persona contestó que nunca la el reclutamiento y selección como parte de la gestión de recursos humanos **influye** en la **evaluación del aprendizaje** de la calidad educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

**Tabla 20: Capacitación y entrenamiento y su influencia en la Evaluación del Docente.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido rara vez	3	2,6	2,6	2,6
A veces	14	12,1	12,2	14,8
Frecuentemente	45	38,8	39,1	53,9
Siempre	53	45,7	46,1	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Perdidos Sistema	1	,9		
Total	116	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21: Capacitación y entrenamiento.



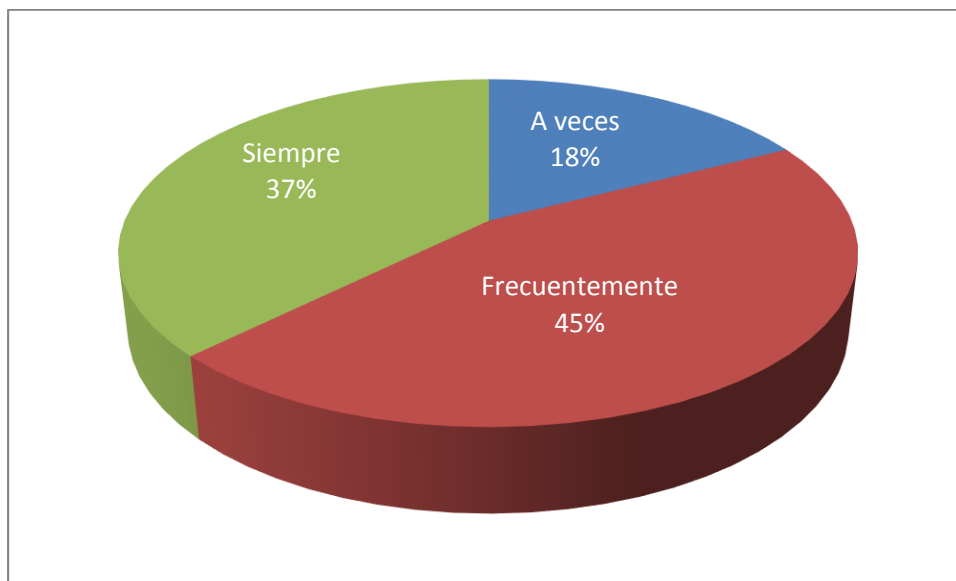
La respuesta a esta pregunta 98 personas que determina el 85 % está de acuerdo que con la capacitación y entrenamiento como parte de la gestión de recursos humanos influye en la **evaluación del docente** en la calidad educativa, el 12% que corresponde a 14 personas contestaron que a veces y 3 personas que representa un 3% rara vez con la capacitación y entrenamiento como parte de la gestión de recursos humanos influye en la **evaluación del docente** en la calidad educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

**Tabla 21: Evaluación y desempeño y su influencia del Centro de Estudios.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	17,2	17,4	17,4
	Frecuentemente	52	44,8	45,2	62,6
	Siempre	43	37,1	37,4	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,9		
Total		116	100,0		

Fuente : Elaboración propia.

Gráfico 22: Evaluación y desempeño.



De acuerdo a la respuesta de la pregunta, 95 personas que representan el 82% consideran que, con la evaluación y el desempeño de la gestión de recursos humanos influye en **la evaluación del centro de estudios** como parte de la evaluación de la calidad educativa, mientras que un 18% contestó que a veces la evaluación y el desempeño de la gestión de recursos humanos influye en **la evaluación del centro de estudios** como parte de la evaluación de la calidad educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Contraste de hipótesis N° 1

Demostrar cómo la gestión de recursos humanos con el reclutamiento y selección del personal, influye con la Evaluación de la Calidad Educativa

en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

Probar al 95% de confianza que la gestión de recursos humanos a partir del reclutamiento y selección de personal influye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

$H_0$ : El reclutamiento y Selección del Personal no influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

$H_1$ : El reclutamiento y Selección del Personal influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

### Prueba estadística: Chi-cuadrada

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 9

Punto crítico:  $\chi^2_{16} = 16.9$

Función pivotal:  $\chi^2_o = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$

Esquema de la prueba:

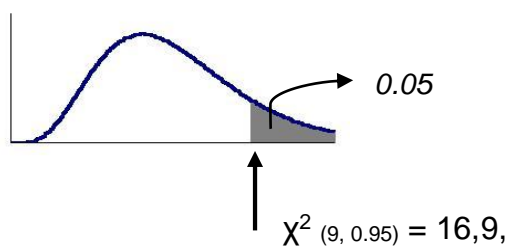


Tabla 22: **Para la hipótesis N° 1**

		Reclutamiento y Selección del Personal				Total
		rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre	
Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército	rara vez	0	4	3	2	9
	A veces	0	5	13	0	18
	Frecuentemente	0	10	34	18	62
	Siempre	1	5	9	11	26
Total		1	24	59	31	115

Valor calculado :  $\chi^2 = 17.896$

**Decisión:** Aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

**Conclusión:** Concluimos diciendo que el reclutamiento y selección del personal influye positivamente con la evaluación de la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

#### 4.2.2 Contraste de hipótesis N° 2

Comprobar cómo la gestión de recursos humanos con la capacitación y entrenamiento del personal, influye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

Probar al 95% de confianza que la gestión de recursos humanos con la capacitación y entrenamiento del personal influye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

$H_0$ : La Capacitación y Entrenamiento del Personal no influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

$H_1$ : La Capacitación y Entrenamiento del Personal influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

### Prueba estadística: Chi-cuadrada

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 6

Punto crítico:  $\chi^2_{16} = 12.56$

Función pivotal:  $\chi^2_o = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$

Esquema de la prueba:

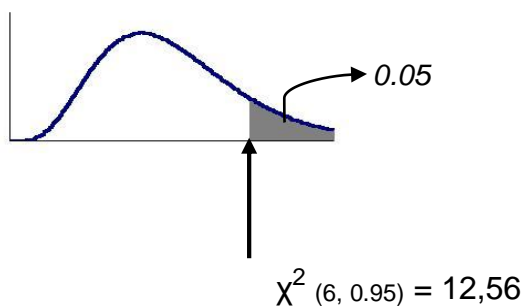


Tabla 23: Para la hipótesis N° 2

		Capacitación y Entrenamiento del Personal			Total
		A veces	Frecuentem ente	Siempre	
Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército	rara vez	4	4	1	9
	A veces	3	13	2	18
	Frecuentemen te	14	35	13	62
	Siempre	3	13	10	26
Total		24	65	26	115

Valor calculado :  $\chi^2 = 9.476$

**Decisión:** Aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa.

**Conclusión:** Concluimos diciendo que la Capacitación y Entrenamiento del Personal no influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

#### 4.2.3 Contraste de hipótesis N° 3

Identificar cómo la de gestión de recursos humanos con la evaluación y desempeño del personal, influye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

Probar al 95% de confianza que la gestión de recursos humanos con la evaluación y desempeño del personal influye con la Evaluación de la



Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

H<sub>0</sub>: La Evaluación y Desempeño del Personal no influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

H<sub>1</sub>: La Evaluación y Desempeño del Personal influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

### Prueba estadística: Chi-cuadrada

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 6

Punto crítico:  $\chi^2_{16} = 12.6$

Función pivotal:  $\chi^2_o = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$

Esquema de la prueba:

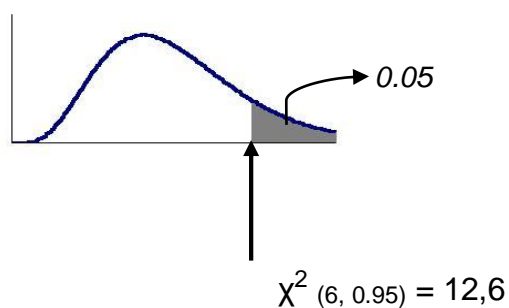


Tabla 24: Para la hipótesis N° 3

		Evaluación y Desempeño del Personal			Total
		A veces	Frecuentem ente	Siempre	
Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército	rara vez	1	7	1	9
	A veces	4	11	3	18
	Frecuentem ente	8	36	18	62
	Siempre	3	12	11	26
Total		16	66	33	115

Valor calculado :  $\chi_o^2 = 5.926$

**Decisión:** Aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa.

**Conclusión:** Concluimos diciendo que la Evaluación y Desempeño del Personal no influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército

#### 4.2.4 Contraste de hipótesis general

Determinar cómo la **Gestión de Recursos Humanos** influye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

H<sub>0</sub>: La Gestión de Recursos Humanos no influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

H<sub>1</sub>: La Gestión de Recursos Humanos influye en la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

### Prueba estadística: Chi-cuadrada

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 9

Punto crítico:  $\chi^2_{16} = 9.53$

Función pivotal:  $\chi^2_o = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$

Esquema de la prueba:

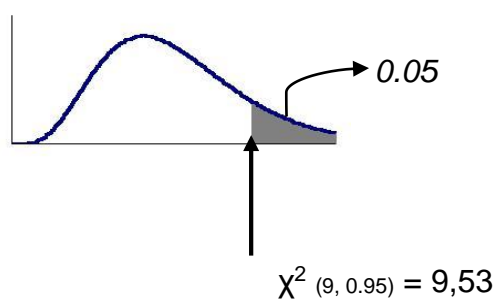


Tabla 25: Para Hipótesis General

		Gestión de Recursos Humanos				
		Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre	
Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército	rara vez	1	1	4	3	9
	A veces	1	3	11	3	18
	Frecuentemente	0	4	35	23	62
	Siempre	1	2	12	11	26
Total		3	10	62	40	115

Valor calculado :  $\chi_o^2 = 12.6$

**Decisión:** Aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

**Conclusión:** Concluimos diciendo que la Gestión de Recursos Humanos influye en la evaluación de la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

### 4.3 Discusión de Resultados

De acuerdo a los resultados hallados y la contrastación de hipótesis realizada, se derivará a discutirlo, así como los vinculados a la naturaleza de las labores de los Directivos, personal administrativo a fin al Área de Recursos Humanos y alumnos de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014, cuya hipótesis principal es: **“La gestión de recursos humanos influye en la evaluación de la calidad educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014”** se percibe que si existe cierta relación significativa entre las variables de estudio, lo que significa que son variables independientes con sus respectivas dimensiones; encontrándose una diferencia estadísticamente significativa existiendo relación del reclutamiento y selección, la capacitación y entrenamiento del personal y con la evaluación y desempeño del personal como elementos de la gestión de recursos humanos con la evaluación de la Calidad Educativa, en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.

Con relación a la primera hipótesis se comprueba que no cabe duda que los empleados que muestran mejor desempeño son los que tienen una mejor gestión de recursos humanos determinada por la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de personal con herramientas para suministrar empleados: entrenados, motivados, aptos para el cargo, responsables e innovadores a través de competencias según el cargo a postular. Concluimos diciendo que la gestión de recursos humanos por medio del reclutamiento y selección del personal tiene un impacto importante sino se cuenta con personas adecuadas para influenciar con la evaluación de la calidad Educativa.

En lo que respecta a la segunda hipótesis, el estudio sobre la capacitación y entrenamiento del personal dentro la gestión de recursos humanos y su influencia en la evaluación de la calidad educativa, según los resultados, no hay una relación consecuente a través del aumento de auto realización, el mantener un trabajo de calidad; el proporcionar competitividad a la organización; desarrollar tareas de utilidad para la organización además de facilitar el desarrollo de habilidades. Por consiguiente, se deduce que la capacitación y el entrenamiento dentro de la gestión de recursos humanos existe una incertidumbre de influencia en la evaluación de la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

Con respecto a la tercera hipótesis, se comprueba que para nuestra investigación se logró establecer como la evaluación y el desempeño a través de la satisfacción del trabajador con el ambiente laboral, la ayuda a la organización a alcanzar los objetivos fijados, los sistemas de incentivos laborales, el desarrolla comportamiento socialmente responsable, el desarrollo de pruebas para descubrir talentos y el facilitar la administración del cambio como parte de la gestión de recursos humanos. Por consiguiente, se deduce que la evaluación y el desempeño del personal dentro de la gestión de recursos humanos no evidencia una influencia significativa en la calidad educativa en el Diplomado de Liderazgo y gestión de Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

Podemos concluir que intervienen como un mecanismo clave para identificar las competencias del personal que permita alcanzar los objetivos y las metas como resultados favorables solo con la dimensión de reclutamiento y selección, que tienen un impacto importante por lo que se debe contar con personas adecuadas para influenciar en la evaluación

de la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014

Asimismo, podemos deducir que una inadecuada gestión de recursos humanos, incumbe a los empleados una baja evaluación y desempeño laboral además que, la capacitación y el entrenamiento para realizar sus labores le impiden mejorar su eficiencia para cumplir e influenciar en la evaluación de la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.

## **CAPÍTULO V:**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

El trabajo realizado se ha hecho con toda la responsabilidad considerando la formación ética y profesional, por consiguiente, expongo las siguientes conclusiones:

1. La gestión de recursos humanos influye con la evaluación de la calidad educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014 comprobado con la prueba de hipótesis el Objetivo General.

Se comprobó con relación a las dimensiones de la variable independiente Gestión de recursos humanos, la dimensión de reclutamiento y selección que es la que tiene un impacto importante sino se cuenta con personas adecuadas para influenciar con la evaluación de la calidad educativa. Mientras que con las otras dos dimensiones (Capacitación y entrenamiento y evaluación y desempeño) concluyeron que no se



evidencian una influencia significativa con la evaluación de la calidad educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión de batallón de la Escuela de Infantería del Ejército; comprobado con las pruebas de hipótesis de los objetivos específicos.

2. Se percibe que si existe relación significativa entre las variables de estudio estableciendo que la gestión de recursos humanos determinada por la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de personal con herramientas para suministrar empleados: entrenados, motivados, aptos para el cargo, responsables e innovadores a través de competencias, son los que muestran mejor desempeño. Por lo que tiene un impacto importante sino se cuenta con personas adecuadas para influenciar con la evaluación de la calidad Educativa.
3. En lo que concierne a la capacitación y entrenamiento del personal dentro la gestión de recursos humanos y su influencia en la evaluación de la calidad educativa, según los resultados, no hay una relación significativa a través del aumento de auto realización, el mantener un trabajo de calidad; el proporcionar competitividad a la organización; desarrollar tareas de utilidad para la organización además de facilitar el desarrollo de habilidades. Por consiguiente, se deduce que la capacitación y el entrenamiento dentro de la gestión de recursos humanos existe una incertidumbre con la evaluación de la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014.
4. Para nuestra investigación se logró establecer como la evaluación y el desempeño a través de la Satisfacción del trabajador con el ambiente laboral, la Ayuda a la organización a alcanzar los objetivos fijados, los sistemas de incentivos laborales, el desarrolla comportamiento socialmente responsable, el desarrollo de pruebas para descubrir talentos

y el facilitar la administración del cambio como parte de la gestión de recursos humanos concluyendo que la evaluación y desempeño del personal dentro de la gestión de recursos humanos no evidencian una influencia significativa en la evaluación de la calidad educativa en el diplomado de liderazgo y gestión de batallón de la Escuela de Infantería del Ejército.

## 5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que la gestión de recursos humanos desarrolle un proceso adecuado en el reclutamiento y selección de personal empleando las herramientas para facilitar empleados: que estén bien entrenados, motivados, aptos para el cargo, responsables e innovadores a través de competencias, para elevar su desempeño. Ya que de lo contrario contaremos con personas que no influyan positivamente en la evaluación de la calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército
2. Al mismo tiempo es de recomendación que en la gestión de recursos humanos exista un programa de capacitación y entrenamiento del personal (docentes y administrativos) permanente de tal manera que este orientado a influenciar con la evaluación de la calidad educativa, por lo que se busca el mantener y mejorar un trabajo de calidad; proporcionar competitividad a la organización; desarrollar tareas con mayor utilidad para la organización además de facilitar el desarrollo de habilidades.
3. Al mismo tiempo se recomienda que exista un plan para mejorar los sistemas de incentivos laborales, buscar estrategias para el desarrollo del comportamiento socialmente responsable de los empleados y directivos, así mismo el desarrollo de pruebas para descubrir talentos y facilitar la administración del cambio como parte de la gestión de recursos humanos.

## 6 Bibliografía

- Alles M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires – Argentina: Granica.
- Arriza, M.B (2006). *Guía Práctica de Análisis de Datos*. RCordova-España: Idiagonal Diseño Gráfico.
- Artiles, A. (2003). *Capítulo II - Teoría sociológica de las relaciones laborales*. (E. UOC, Ed.) Recuperado el 7 de abril de 2017, de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2003/138390/teorellab\\_a2003p149iSPA.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2003/138390/teorellab_a2003p149iSPA.pdf) :  
[https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2003/138390/teorellab\\_a2003p149iSPA.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2003/138390/teorellab_a2003p149iSPA.pdf)
- Blanco, A. P. (2010). *Trabajadores competentes*. Madrid - España: ESIC Editorial.
- Cacheiro, M. G. (2012). *Formación en instituciones y empresas: cómo planificar, elaborar y evaluar un plan de formación*. Madrid España: UNED.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid - España: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Cano, C. G., & Céspedes, J. L. (2001). *Gestión Estratégica y Recursos Humanos*. Almería - Cajamarca: Universidad de Almería.
- Castellanos, C. M. (15 de julio de 2010). *Formación y desarrollo del capital humano en las empresas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/>: <https://www.gestiopolis.com/formacion-y-desarrollo-del-capital-humano-en-las-empresas/>
- Castillo, F. P. (4 de noviembre de 2010). *IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>:

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

- Chacon, M. O. (2014). Flexibilidad interna e innovación en la empresa, por Juan Pablo Landa. Una reseña. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 166-169.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Dessler, G., & Varela, R. J. (2004). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Prentice Hall.
- Díaz, J. L. (2005). *La evaluación formativa como instrumento de aprendizaje en Educación Física*. Zaragoza - España: INDE Publicaciones.
- Errasti, F. (2014). *Principios de Gestión Sanitaria*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Fuster, F. F. (2009). *Un equipo a tiempo*. España: OAIS.
- Galaz Fontes, J. F. (2003). *Satisfacción laboral de los académicos de una universidad estatal pública*. México DF: ANUIES.
- García, M. N., Hierro, E. D., & Jiménez, J. B. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid - España: Esic Editorial.
- González, R. S. (2010). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos*. Vigo - España: Ideas propias.
- Gracia, M. R. (2011). *Guía Práctica de Economía de la empresa*. Barcelona - España: Universitat de Barcelona.

- Hernández, M. G. (2002). *Motivación animal y humana*. México DF: El Manual Moderno.
- Imbernón, F. (2007). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado*. Barcelona - España: Publidisa.
- IPBA. (mayo de 2011). *MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LA ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR*. Obtenido de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Matriz-de-Evaluaci%C3%B3n-para-la-Acreditaci%C3%B3n-de-la-Calidad-de-la-Gesti%C3%B3n-Educativa-de-Instituciones-de-Educaci%C3%B3n-B%C3%A1sica-Regular.pdf>
- Joaquín de Elena, A. P. (2005). *Desigualdad social y relaciones de trabajo*. Salamanca - España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Luc, J. F. (1995). *El tiempo del servicio: el reto del tiempo en las actividades de servicio*. Barcelona - España: Marcombo SA.
- Menguzzato, M. B. (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia - España: Universidad de Valencia.
- Olavarrieta, J. d. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Pérez , J. M. (1997). *Estrategia gestión y Habilidades Directivas*. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos.
- Quijano, S. (2009). *Dirección de Recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona - España: Icaria editorial SA.

- Rodríguez, J. S. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicional sobre gestión de personas*. Barcelona España: Editorial UOC.
- Rosales, C. (2013). *Criterios para una evaluación formativa*. Madrid \_ España: Narcea SA Ediciones.
- Saavedra, M. R. (2010). *Evaluación del aprendizaje conceptos y técnicas*. México: Editorial Pax.
- Seijas, A. D. (2002). *Evaluación de la calidad de centros educativos*. Madrid - España: Netbiblo.
- SINEACE. (octubre de 2016). *Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Educación Superior Universitaria*. Recuperado el 28 de abril de 2017, de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Anexo-1-nuevo-modelo-programas-Resolucion-175.pdf>: <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Anexo-1-nuevo-modelo-programas-Resolucion-175.pdf>
- Tejedor, F. T. (2010). *Documentos Didácticos*. Salamanca - España: Universidad Salamanca.
- Toro, F. A., & Cabrera, H. G. (2008). *Motivación para el trabajo: conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.
- Valverde, M. A. (2008). *Retos de la gestión de recursos humanos*. Madrid - España: UOC.
- Vela, L. G. (2004). *Gestión por Competencias. el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid - España: ESIC.
- Veras, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana*. Republica Dominicana: Universidad INTEC.

## **Anexos**



**ANEXO A: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA**

Ayudemos a mejorar el funcionamiento de la Escuela de Infantería y la Conducción del Diplomado de Liderazgo y Gestión de Batallón. Por favor, rellene este breve cuestionario y díganos qué espera de nosotros y cómo valora nuestro trabajo.

**CONTESTE DE ACUERDO CON ESTA ESCALA DE VALORES:**

1- Nunca	2- Rara Vez	3- A veces
4- Frecuentemente	5- Siempre	

1.	¿Cree usted que la gestión de recursos humanos al suministrar <b>empleados entrenados</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	¿Cree usted que la gestión de recursos humanos al suministrar <b>empleados motivados</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	¿Cree usted que la gestión de recursos humanos al suministrar <b>empleados aptos para el cargo</b> , influye en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	¿Cree usted que la gestión de recursos humanos al suministrar <b>empleados responsables</b> , influye en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	¿Cree usted que la gestión de recursos humanos al suministrar <b>empleados innovadores</b> , influye en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	¿Si la gestión de recursos humanos <b>incrementa el nivel de auto realización</b> , cree usted que ello va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	¿Si la gestión de recursos humanos <b>mantiene un trabajo de calidad</b> , cree usted que ello va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

8.	¿Si la gestión de recursos humanos <b>proporciona competitividad a la organización</b> , cree usted que ello va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
9.	¿Si la gestión de recursos humanos <b>desarrolla tareas de utilidad para la organización</b> , cree usted que ello va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
10.	¿Si la gestión de recursos humanos <b>facilita el desarrollo de habilidades</b> , cree usted que ello va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
11.	¿La <b>satisfacción del trabajador</b> con el ambiente laboral como parte de la gestión de recursos humanos, va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
12.	¿El <b>ayudar a la organización a alcanzar los objetivos fijados</b> como parte de la gestión de recursos humanos, va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
13.	¿Los <b>sistemas de incentivos laborales</b> como parte de la gestión de recursos humanos, va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
14.	¿El <b>desarrollo de pruebas para descubrir talentos</b> como parte de la gestión de recursos humanos, va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
15.	¿El <b>facilitar la administración del cambio</b> como parte de la gestión de recursos humanos, va a influenciar en la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
16.	¿Con el reclutamiento y selección de personal como parte de la gestión de recursos humanos va a influenciar en la <b>evaluación del aprendizaje</b> en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
17.	¿Con la capacitación y entrenamiento del personal como parte de la gestión de recursos humanos va a influenciar en la <b>evaluación del docente</b> en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5
18.	¿Con la evaluación y el desempeño de personal como parte de la gestión de recursos humanos va a influenciar en la <b>evaluación del centro de estudios</b> en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1	2	3	4	5

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Anexo B.- MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

Problema General	Objetivo	Hipótesis	Variables
¿Cómo la Gestión <b>Recursos Humanos</b> contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014?	Determinar cómo la <b>Gestión de Recursos Humanos</b> contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014	La Gestión de Recursos Humanos contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014	<b>VI: Gestión de Recursos Humanos</b>  <b>VD: Evaluación de la Calidad Educativa.</b>
<b>Específicos</b>			
¿Cómo la Gestión Recursos Humanos con el <b>Reclutamiento y selección</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014?	Demostrar cómo la Gestión de Recursos Humanos con el <b>Reclutamiento y selección</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014	La Gestión de Recursos Humanos con el <b>Reclutamiento y selección del Personal</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014	<b>Dimensiones VI</b> 1. <b>Reclutamiento y selección del Personal</b> 2. <b>Capacitación y Entrenamiento del Personal.</b> 3. <b>Evaluación y Desempeño del Personal</b>
¿Cómo la Gestión Recursos Humanos con la <b>Capacitación y Entrenamiento del Personal</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014?	Comprobar cómo la Gestión de Recursos Humanos con la <b>Capacitación y Entrenamiento del Personal</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014	La Gestión de Recursos Humanos con la <b>Capacitación y Entrenamiento del Personal</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014	<b>Dimensiones VD</b> 1. <b>Evaluación del Aprendizaje</b> 2. <b>Evaluación del Docente</b> 3. <b>Evaluación del centro educativo.</b>
¿Cómo la Gestión Recursos Humanos con la <b>Evaluación y Desempeño del Personal</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014?	Identificar cómo la de Gestión de Recursos Humanos con la <b>Evaluación y Desempeño del Personal</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014	La Gestión de Recursos Humanos con la <b>Evaluación y Desempeño del Personal</b> , contribuye con la Evaluación de la Calidad Educativa en el Diplomado de liderazgo y gestión del Batallón de la Escuela de Infantería del Ejército en el 2014	

Fuente propia: Johny CHUQUIMAJO HUAMANTUMBA

### Anexo C.- DEFINICION DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: <b>Gestión de Recursos Humanos</b>			Variable Dependiente:
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>		
<b>Reclutamiento y Selección del Personal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suministrar empleados entrenados</li> <li>2. Suministrar empleados motivados</li> <li>3. Suministrar empleados aptos para el cargo</li> <li>4. Suministrar empleados responsables</li> <li>5. Suministrar empleados innovadores</li> </ol>	Influye	<b>Evaluación de la Calidad Educativa</b>
<b>Capacitación y Entrenamiento del Personal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de auto realización</li> <li>2. Mantener un trabajo de calidad</li> <li>3. Proporcionar competitividad a la organización</li> <li>4. Desarrollar tareas de utilidad para la organización</li> <li>5. Facilita el desarrollo de habilidades.</li> </ol>	Influye	<b>Evaluación de la Calidad Educativa</b>
<b>Evaluación y Desempeño del Personal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción del trabajador con el ambiente laboral</li> <li>2. Ayuda a la organización a alcanzar los objetivos fijados</li> <li>3. Sistemas de incentivos laborales</li> <li>4. Desarrollo de pruebas para descubrir talentos</li> <li>5. Facilita la administración del cambio.</li> </ol>	Influye	<b>Evaluación de la Calidad Educativa</b>
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>Reclutamiento y Selección del Personal</b>	Influye	<b>Evaluación del aprendizaje</b>
	<b>Capacitación y Entrenamiento del Personal</b>		<b>Evaluación del Docente</b>
	<b>Evaluación y Desempeño del Personal</b>		<b>Evaluación del Centro de Estudios</b>

Fuente propia: Johny CHUQUIMAJO HUAMANTUMBA