

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

**Administración de negocios con énfasis en
recursos humanos**

*Tesina para optar por el grado académico de
bachillerato*

**Cuál debería de ser la gestión estratégica del talento
humano de acuerdo con la estrategia del centro
educativo Country Kids en Esparza, Puntarenas
durante el primer cuatrimestre del 2023**

Jillary María Corrales Gómez

Agosto, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|--------------------------------------|
| Contents | |
| Universidad Hispanoamericana | 0 |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | 1 |
| ÍNDICE DE TABLAS | ¡Error! Marcador no definido. |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| AGRADECIMIENTOS | 3 |
| DEDICATORIA..... | 4 |
| RESUMEN..... | 5 |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 6 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales | 6 |
| 1.1.2 Delimitación del problema..... | 12 |
| 1.1.3 Justificación..... | 12 |
| 1.2.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN..... | 12 |
| 1.3OBJETIVOS | 12 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 12 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 13 |
| Capitulo II Marco referencial..... | 14 |
| 2. Marco teórico | 14 |
| 2.1 Estrategia genérica..... | 14 |
| 2.1.1 Gestión del cambio..... | 21 |
| 2.1.2 Modelo de Lewin | 24 |
| 2.2 Marco Conceptual..... | 28 |
| 2.2.1 Talento humano | 28 |
| 2.2.2 Gestión estratégica | 36 |
| 2.3 Contextual..... | 41 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 43 |
| 3.1ENFOQUE..... | 43 |
| 3.2ALCANCE..... | 45 |
| 3.2 .1 INVESTIGACION DESCRIPTIVA..... | 45 |
| 3.3DISEÑO..... | 46 |
| 3.3.1 No experimentales..... | 46 |

| | |
|---|----|
| 3.3.2 Transversales | 46 |
| 3.3.3 Longitudinales | 47 |
| 3.3.4 Teoría Fundamentada | 47 |
| 3.3.5 Narrativo | 47 |
| 3.3.6 Hermenéutico..... | 47 |
| 3.3.7 Biográfico..... | 47 |
| 3.3.8 Estudio de Casos..... | 48 |
| 3.3.9 Fenomenológico..... | 48 |
| 3.3.10 Etnográfico..... | 48 |
| 3.3.11 Investigación-Acción..... | 48 |
| 3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO..... | 49 |
| 3.4.1 Población..... | 49 |
| 3.4.2 Tipo de muestra..... | 49 |
| 3.4.3 Criterios de inclusión..... | 49 |
| 3.4.4 Consideraciones éticas..... | 49 |
| 3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..... | 50 |
| 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS..... | 53 |
| 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS | 56 |
| 4.1 Análisis de resultados..... | 57 |
| CAPITULO V DISCUSION | 65 |
| 5.1 Discusión | 65 |
| CAPITULO VI..... | 74 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 74 |
| Anexo 1. Declaración Jurada | 63 |
| Anexo 2. Consentimiento Informado..... | 64 |
| Anexo 3. Carta de autorización de la entidad..... | 66 |
| Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora..... | 67 |
| Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora..... | 68 |
| Anexo 6. Carta de aprobación del/la profesional en Filología..... | 69 |
| Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT..... | 70 |

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

RESUMEN

Párrafo que sintetiza las ideas principales de la investigación. Debe incluir como mínimo alusión al tema estudiado, la justificación, el objetivo general, el marco metodológico (enfoque, participantes, herramientas de recolección de datos y tipo de análisis), los principales resultados y las conclusiones. Tiene un máximo de 500 palabras. Debe presentarse en español e inglés (Abstract).

Palabras Clave: términos que sintetizan las ideas más importantes del estudio. Se utilizan un máximo de cinco palabras.

Abstract

Párrafo con el resumen anterior traducido al inglés. Máximo 500 palabras.

Key Words: palabras clave adaptadas al inglés. Máximo cinco palabras.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante las últimas décadas las instituciones han ido realizando intentos por superar problemas de calidad en los diferentes escenarios que estas realizan sus actividades ya sean de servicios, comerciales de transformación u otras, en vista de que las sociedades modernas son cada vez más exigentes y demanda que las instituciones satisfagan sus necesidades no solo en forma objetiva sino también en forma subjetiva. Si bien, en la actualidad también las instituciones privadas como por ejemplo escuelas, también se han posicionado en la sociedad tal vez brindando mejor servicio que las instituciones públicas. Estas tampoco son ajenas a una buena gestión del talento humano, pero sin embargo caen en la misma problemática que exige la sociedad cuando asisten a esas organizaciones y la calidad de servicio que se les brinde dentro de las mismas.

Pero ¿Cómo asumir ese reto que nos impone esta problemática de la gestión de talento humano en el centro educativo?

Así como para crear condiciones que ayuden a alcanzar las metas y objetivos trazados por la Institución, incidiendo de esta manera en la mejora del servicio. De esta manera, en el estudio se pretende describir la gestión del talento humano en los trabajadores del centro educativo Country Kids en Esparza Puntarenas, en tanto la gestión del talento humano, viabiliza y condiciona el desarrollo del centro educativo durante el primer cuatrimestre del 2023.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Mediante los antecedentes podemos hacer un recuento de como la gestión del talento humano mejor la eficacia de ya sean instituciones, empresas y demás.

1 Según León (2015), en investigativo titulado “*Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu*” de la ciudad Retalhuleu (Guatemala) para optar Título profesional: Psicólogo Industrial / organizacional.

Determina que la calidad de gestión del talento humano en las instituciones del área urbana de Retalhuleu, es aceptable, por los porcentajes encontrados en cada uno de los ítems, ya que muchos de ellos no cuentan con un área específico que se encargue de la gestión antes mencionada.

Se determina que las instituciones del área urbana los siguientes:

Retalhuleu, en sus distintas líneas de funcionamiento, tienen establecidas normas y procedimientos en un 46% y otro 54% no lo hacen. Es de resaltar que, en un alto porcentaje, se utilizan procesos no técnicos en la dotación de personal.

Se determina mediante el enfoque cualitativo descriptivo que las instituciones del área urbana de Retalhuleu que el 52% de las instituciones tienen establecido procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias, tales como capacitaciones al empleado periódicamente, condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la empresa. Sin embargo, existe un 48% de las empresas que no realiza este tipo de gestión, esto mediante las indagaciones por medio de la recolección de información de la población y la muestra seleccionada.

Como conclusión se determina que el 50% de las instituciones del área urbana de Retalhuleu poseen procesos que garantizan condiciones saludables a los colaboradores, y las recomendaciones destacándose la creación de espacios de confianza con la finalidad de acentuar en los valores de esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto; y actividades que contribuyen a las relaciones interpersonales.

2. Según **Chávez (2015)**, en el trabajo investigativo titulado “*Gestión del talento humano y sus incidencias en el rendimiento laboral en el nivel operacional de la empresa Multisa de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi*”, Ambato (Ecuador) para optar el título de licenciado en ciencias de la educación mediante el enfoque cualitativo.

Las conclusiones fueron lo siguiente

Que la empresa Multisa no cuenta con un manejo adecuado de la gestión del talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, retención y evaluación de desempeño personal.

El déficit de incentivos y reconocimientos de parte de la empresa radica en la inexistencia de aplicación de políticas de motivación, por falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ámbito laboral.

Se dio a conocer por medio de la población que falta seguimiento al personal que labora provoca un bajo rendimiento laboral causando una mala atención al cliente por parte de los colaboradores generando pérdidas económicas.

Como conclusiones en el momento de contratación al personal no se toma en cuenta la experiencia laboral por lo que como resultado no se cubren los puestos existentes al momento de seleccionar al personal lo cual es un grave error.

3. Según **Martínez y Recio (2018)**, en su tesis Titulada “*Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas*”, (México), para optar el grado académico de Magister en Administración mediante el enfoque cualitativo, las conclusiones fueron lo siguiente:

Como se planteó al inicio, donde el objetivo primordial de esta tesis es “encaminar a la empresa hacia la implantación de un Sistema de gestión y control del talento humano por competencias, para dar cumplimiento a las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos

emite la administración pública federal.

Entonces podemos aseverar que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta contenida en el capítulo 3 donde, mediante el análisis del manual organizacional y la selección de la muestra, misión, visión, objetivos, valores, y otros documentos que contienen el sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales diccionarios que forman la estructura medular de cualquier sistema de gestión del talento humano por competencias: el Diccionario de valores, el Diccionario de competencias cardinales y el Diccionario de competencias específicas y comportamientos.

Posteriormente, una vez definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos; Adicionalmente permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.

Como resultados la mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta investigación fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto.

Antecedentes nacionales

1. Según Asencio (2016), en su tesis Titulada "*Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital México*", para optar el Grado académico de Maestro en gestión pública (Ciencias empresariales) al cual llegaron a las siguientes conclusiones mediante el enfoque cuantitativo descriptivo..

Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la muestra obteniéndose el coeficiente de correlación de 0.642 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite concluir que hay una relación positiva moderada y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral (Rho = 0.642, $p < 0.05$).

Existe relación entre la dimensión de la gestión del talento humano, admisión de personal y el desempeño laboral. Se comprobó a través de la prueba de hipótesis obteniéndose el coeficiente de correlación los siguientes.

De 0.600 y un valor de significancia de 0.000 lo cual nos permite ver los resultados que hay una relación positiva moderada y significativa entre la admisión de personal y el desempeño laboral (Rho = 0.600, $p < 0.05$).

2. Según **Osorio, Solano & Yamaly (2017)**, en su tesis Titulada "*Gestión del talento humano y la calidad de servicio de planeamiento y presupuesto y acondicionamiento territorial regional de Alajuela*" para optar el título profesional de Licenciatura en Administración, cuyas conclusiones fueron.

Se concluye que la gestión del talento humano tomada de los resultados de la muestra con la calidad de servicio del personal de la Gerencia Regional existe una relación significativa de acuerdo con el resultado de coeficiente $r = 0,549$ se puede interpretar como positiva media, lo quiere decir es afirmativa.

Es prescindible tener una gestión de talento humano en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, toda vez que esta Gerencia es la columna vertebral en un Gobierno Regional y prestar una calidad de servicio, se convierte como una necesidad de una población. Como resultado vemos que con la necesidad de una población se cumple se podrá ver como una buena calidad de servicio.

3. Según **Cascante (2018)**, en su tesis Titulada "*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad de San José*", para optar el Título profesional de Licenciado en administración, mediante el cual el enfoque fue el método cualitativo, cuyas conclusiones fueron:

La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad luego de someter a la muestra al coeficiente de spearman arrojó como resultado un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral.

Precedent in another language

1. According to Muñoz (2017), in his thesis entitled "The management of human talent in the company Cayman Ecolodge E.I.R.L. from Puerto Maldonado Madre de Dios, 2017", Peru, to opt for the Professional Degree of Bachelor of Administration whose conclusions were: It has been categorically determined that the Cayman Ecolodge E.I.R.L. of Puerto Maldonado Madre de Dios, develops an inadequate management of human talent, as observed in the sample average that reaches 81.57 points, indicating that there are serious problems related to the fact that the company is not developing efforts related to strengthening knowledge, ability, critical judgment and attitudes of workers, according to 92.9% of those surveyed. Regarding the development of

knowledge, the existence of problems is evident, since the majority state that it is very inadequate, observing in the sample mean that it reaches a score of 20.64, that is, the company is not developing activities related to training and updating the knowledge. staff that allows them to extend, apply and share their knowledge.

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación temporal: La investigación se realiza durante primer cuatrimestre del 2023.

Delimitación geográfica: La investigación se realiza en Esparza, Puntarenas, Costa Rica.

1.1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación se basa en la revaloración de la gestión del talento humano como actor principal de las actividades de la institución educativa, en tanto esta constituye el insumo fundamental a partir de la cual se puede en conjunto construir una alternativa de cambio, que permita favorecer espacios de reflexión que conlleven a encontrar soluciones a la diversidad de problemas que enfrentan las instituciones educativas que brindan servicios a la sociedad.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debería de ser la gestión estratégica del talento humano de acuerdo con la estrategia del Centro Educativo Country Kids en Esparza, Puntarenas durante el primer cuatrimestre del 2023?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para determinar la gestión estratégica del talento humano de acuerdo con la estrategia del Centro Educativo Country Kids.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar la estrategia competitiva actual del Centro Educativo Country Kids para establecer la relación con la gestión del talento humano.
- Examinar la gestión estratégica del talento humano actual del Centro Educativo Country Kids, con el fin de ser tomado en cuenta en las recomendaciones.
- Catalogar las mejoras en la gestión estratégica del talento humano en el Centro Educativo Country Kids, con el fin de relacionarlo con la estrategia.

Capítulo II Marco referencial

2. Marco teórico

2.1 Estrategia genérica

Tres estrategias genéricas Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

La primera de las estrategias es la llamada liderazgo en costes o ventaja en costo que, según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible. Esta estrategia fue muy popular en la década de los setenta en la que las grandes empresas utilizaban con profusión los conceptos derivados de la curva de experiencia y el efecto aprendizaje.

Economías de escala, que resultan del aumento en el uso de los “inputs” en un proceso, con el resultado de un aumento más que proporcional en el total de “outputs”, al disminuir los costes unitarios.

Aprendizaje y experiencia, efectos ya comentados separadamente en los párrafos anteriores, debido a su importancia relativa.

Capacidad productiva, que básicamente consistiría en saber utilizar la capacidad productiva adecuada a las demandas del mercado que no siempre son constantes.

Eslabones, o manera de relacionar las actividades en una cadena de valor (empresa y su entorno), de tal forma que habría que conseguir que las influencias y relaciones entre los eslabones en una cadena de valor, redujeran el coste final de la misma. Interrelaciones, entre las unidades de negocio. Se trataría de analizar cómo las citadas interrelaciones deberían contribuir a la reducción de los costes totales.

Bajos posibles, ya que la integración en sí misma, puede producir costes más bajos o altos dependiendo de las diferentes situaciones internas y externas.

Tiempo.

Las empresas que se mueven primero o lo hacen con posterioridad a los movimientos de la competencia obtienen diferentes resultados en cuanto a su coste. Saber valorar los tiempos en los que realizamos los movimientos internos y en el mercado es vital. Políticas discrecionales independientes.

El coste de una actividad está influenciado por las diferentes políticas que realice la empresa. La clave estará en la elección de las más adecuadas para reducir los costes finales. Ubicación. Está claro que hoy en día la elección de una ubicación correcta es una de las claves para la reducción de costes (de mano de obra, acceso a materias primas, mejor distribución, etc.).

Factores institucionales. Porter señala que quizás fuera esta la directriz de coste más importante. Se trataría de reducir costes poniendo a nuestro favor los citados factores (regulaciones de los gobiernos, políticas impositivas, laborales, sindicatos, etc.). Además, todas estas directrices habrán de ser interpretadas en el tiempo. Esto significa que el comportamiento de los costes varía con el tiempo, de tal manera que habrá que reinterpretar tales directrices a medida que pase el tiempo.

La estrategia de liderazgo debe de ser comprendida en su generalidad, o lo que es lo mismo, comprender en su globalidad el comportamiento de los costes.

De esta manera, su incomprensión puede dar lugar a lo que se conoce como las trampas de esta estrategia (Porter, 1985). Estas son: centrarnos exclusivamente en reducir los costes de fabricación, ignorar los costes de abastecimiento, pasar por alto las actividades indirectas o pequeñas, percibir falsamente las directrices de los costes, no explotar los eslabones o no reconocer alguno de ellos, intentar reducir costes contradictorios y subsidiar precios por desconocimiento.

Diferenciación.

La estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios.

Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente.

Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados. Por ello, Johnson y Scholes (2021) señalan que la lógica de la diferenciación descansa en la

elección, por parte de la empresa diferenciada, de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que éstos sean diferentes a los de sus competidores.

La forma que adopte la diferenciación puede ser muy diversa, pues se puede observar en los mercados diferenciaciones de la forma más variada. Desde aquellas diferenciaciones que se basan en atributos materiales tales como la forma, el tamaño o el color, tal y como se está produciendo hoy con el mercado de los teléfonos móviles, a diferenciaciones más sofisticadas que tienen que ver con la forma de almacenamiento de la información como las agendas electrónicas tipo “PDA”, los “pocket PC” o esa nueva forma de ordenadores sin teclado que son los “tablet PC”, o incluso aspectos tales como la imagen de marca (Mercedes, BMW), servicio postventa, grado de novedad, envase, etc.

Para explicar el comportamiento de la diferenciación Porter se apoya en las guías de exclusividad. De forma análoga a las directrices de los costes, las guías de exclusividad son aquellas guías básicas que explican las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación, a través de la diferenciación de las actividades de la cadena de valor.

Seguidamente se continua a señalarlas.

Elecciones de políticas.

Dada la gran variedad de políticas empresariales que una empresa puede adoptar, se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Quizás sea la guía más importante para este fin (Porter así la señala).

Ejemplos de políticas a adoptar podrían ser las siguientes; políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio postventa, especialización y formación del personal, etc.

Eslabones. Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación.

Enfoque.

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Hill y Jones (2019), concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

Así mismo, una empresa puede situarse en varios segmentos o situarse en un único segmento. A la situación por la que una empresa se sitúa en un único segmento Mintzberg (2018) la denomina estrategia de nicho.

Esta estrategia intenta llegar únicamente a un segmento utilizando para ello el o los criterios de segmentación más adecuados, como el geográfico, por tipo de cliente (con determinada renta para comprar un rolex, por ejemplo) o tipo de productos. En este caso, la empresa debe ajustarse totalmente a los requerimientos de los compradores pues si no fuera así, perdería la única posibilidad de competir que posee. Un caso extremo es la fabricación sobre pedido.

En este caso, un único cliente puede constituir un segmento. En la fabricación sobre pedido suele distinguirse entre la fabricación personalizada y a la medida, pero estandarizada,

consistiendo este último caso en la fabricación individualizada, pero teniendo en cuenta que ya existe un producto base que se modificará en parte, con los requerimientos del cliente. Por otro lado, otra forma de enfocarse es dirigirse a varios segmentos de tal modo que, aunque no se pueda competir en la totalidad del sector, si se puede hacer en determinados segmentos.

A la hora de elegir estos segmentos, la empresa deberá conceder especial relevancia a diversas cuestiones como la obtención de economías de alcance. También deberá tener en cuenta hasta qué punto puede compartir sus actividades de la cadena de valor, ya que cuantas más actividades pueda compartir, más posibilidad de éxito tendrá en los segmentos elegidos. Esta última consideración se nos antoja muy importante.

La estrategia de enfoque es utilizada habitualmente como una estrategia de cuña u oportunista, es decir, para introducirse en el sector, se buscan los puntos débiles de los competidores (que deberían coincidir con los puntos fuertes de la empresa enfocada) para más adelante iniciar una serie de “conquistas” de otros segmentos, de tal modo que pudiera llegar a la totalidad del mercado.

Además, esta estrategia utiliza, como se ha comentado anteriormente, dos fórmulas generalizadas, la obtención de los costes más bajos (liderazgo en costes) o la consecución de cierta característica que la hace única (diferenciación). En el primer caso, una empresa consigue los costes más bajos, pero no se dirige a todo el sector, pues no le es posible. En este caso, la empresa que compite en todo el sector podrá superarla en costes más bajos, pero, aunque lo haga, en el segmento o los segmentos propios de la empresa enfocada, ésta podrá competir mejor, pues servirá a sus clientes con más valor para ellos, debido a la ventaja que le proporcionan las variables utilizadas para la segmentación.

Así, aunque el coste sea algo superior a la empresa de objetivos amplios, la empresa enfocada podrá superarla en su segmento o segmentos en los que únicamente compite. En el segundo caso sucede algo similar. La empresa diferenciada también puede competir con éxito respecto a la de objetivos amplios ya que el conocimiento superior del segmento le confiere una ventaja lo suficientemente aceptable que, combinada con el factor diferenciador, le proporciona armas suficientes para superar a la competencia que se ofrece a la totalidad del mercado. Dada la gran variedad de formas de conseguir la diferenciación, existen multitud de pequeñas y medianas empresas competitivas que no pueden dirigir sus miras a la totalidad del sector y lo hacen desde determinados segmentos.

De estas empresas, una significativa cantidad de ellas adopta actitudes innovadoras como forma de competir con ventaja, aunque no es esta la única opción. En cuanto a los riesgos de la estrategia de enfoque (Porter, 2020), podemos señalar varios.

El primero tiene lugar cuando se agranda el diferencial de los costes entre la empresa de objetivos amplios y la empresa enfocada, de tal manera que esta última pierde poder competitivo, ya que en sus clientes desaparece la ventaja provocada por un servicio más personal.

El segundo se refiere a la posible existencia de subsegmentos dentro del segmento de la empresa enfocada, de tal forma que se anula el servicio particularizado al haber otras empresas que lo realizan con más cercanía.

En tercer lugar, pueden agrandarse las diferencias entre los productos o servicios deseados por los compradores y los que verdaderamente oferta la empresa enfocada en un segmento, dando lugar a la insatisfacción y la posible aparición de nuevos competidores.

2.1.1 Gestión del cambio

Por gestión del cambio entendemos el proceso global y holístico de liderazgo que impulsa el cambio de paradigma y de enfoque estratégico en una organización. Normalmente se asocia el cambio en acontecimientos como fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, crisis económicas... pero lo cierto es que toda organización está en cambio permanente.

Incluso las organizaciones estáticas están abocadas al cambio porque su entorno es siempre cambiante. Hablamos de un proceso global y holístico porque el cambio implica al personal, sistemas, estructuras, cultura y ritmos de una organización. Las organizaciones y las personas tienen sus ritmos inerciales y todo proceso de cambio supone en un primer momento forzar la marcha de este ritmo, descubrir nuevos ritmos y conductas.

Hemos ocupado en varias ocasiones del rol central de la formación. Ahora lo enfocaremos desde la óptica del liderazgo, ya que todo cambio supone, más allá de la adquisición de nuevas habilidades, un cambio de paradigma, una gestión de las percepciones.

Para una buena gestión del cambio es fundamental vencer la natural reticencia al cambio y la tendencia a escudarse en la estabilidad de lo conocido.

El rol de RH en la gestión del cambio dependerá de su nivel de implicación estratégica en la organización, pudiendo ser de menor a mayor implicación facilitador, impulsor o auténtico partner. Uno de sus papeles fundamentales en los procesos de cambio, como señala David Norton del New York Times, es hacer que las ideas circulen y se compartan por toda la organización.

Los factores clave del éxito en un proceso de cambio son:

§ Los miembros del equipo están involucrados

§ La confianza reemplaza a la burocracia

§ Exactitud de las estimaciones iniciales de coste

§ El cambio tiene objetivos a medio y largo plazo, pero no olvida que el sesgo perceptivo de los principales stakeholders es hacia el corto plazo

§ Las habilidades y conocimientos del equipo de proyecto

§ Disponibilidad de recursos

§ Planificación eficaz, seguimiento y control del proyecto

§ Una fase de lanzamiento poco problemática

§ El equipo se centra más en el objetivo que en los problemas de comunicación

§ Proximidad y disponibilidad del líder de proyecto

§ Una lista clara con los criterios de éxito

La fase de impacto: los 100 primeros días son el momento de la eficacia, de impactar, de trasladar la necesidad de cambio. Z

§ ¿Cuál es nuestra realidad actual? ¿Podemos plantar cara con total sinceridad a algunas de las respuestas que surgirán de las siguientes preguntas?

§ ¿Está clara la estrategia para el cambio? ¿Todo el mundo entiende el enfoque y lo que costará alcanzarlo?

§ ¿Tenemos a las personas adecuadas para obtener resultados positivos? ¿En qué podríamos destacar? ¿Qué competencias nos faltan? ¿Qué valores requerimos? ¿Somos lo suficientemente disciplinados para alcanzar los resultados deseados?

§ ¿Hemos estructurado nuestras tareas y organización de tal modo que nos ayude a alcanzar los objetivos?

§ ¿Hemos implantado los sistemas de medida adecuados para evaluar nuestro progreso?
¿Entendemos nuestro motor económico?

¿Tenemos un sistema de información que proporcione los datos valiosos en tiempo real que los líderes necesitan para conducir el cambio?

Diferentes etapas de la gestión del talento humano

Para implementar programas de desarrollo personal en las empresas con éxito resulta indispensable establecer las dimensiones en las cuales se centrará el plan propiamente dicho. Se trata de un conjunto de ítems que incluye tanto aspectos profesionales como personales.

Actitud: la predisposición del trabajador para crecer dentro de la empresa y realizar un pequeño esfuerzo para conseguirlo es imprescindible y cuando no sea positiva, conviene modificarla.

Aptitud: no todos los empleados presentan las mismas facilidades para avanzar en su formación o asumir nuevos roles o responsabilidades. Conviene tenerlo presente para adaptar el plan a cada perfil de trabajador.

Vocación: los trabajadores tienden a alcanzar más rápidamente su nivel óptimo de desarrollo profesional cuando cumplen funciones que les resultan especialmente atractivas.

Motivación: vinculado con lo anterior, el desarrollo humano será más intenso y efectivo cuando mayores sean los niveles de motivación de la plantilla.

Satisfacción laboral: aunque suelen ir de la mano, el desarrollo profesional no siempre se traduce en empleados satisfechos, por lo que conviene no dejar de interesarse por las impresiones y las aspiraciones de la plantilla.

Técnicas de aprendizaje: es la parte más práctica en cualquier estrategia de desarrollo de talentos Recursos Humanos e incluye las medidas concretas para formar y capacitar a los empleados.

2.1.2 Modelo de Lewin

Kurt Lewin (1890-1947), padre de la psicología social. Según Lewin, la conducta se producía por la interacción entre los individuos y el entorno. Es por esto que sus trabajos tuvieron una gran repercusión en las técnicas de dinámica de grupo tan importantes en las organizaciones de hoy día. Sus trabajos dieron lugar a la teoría del campo. Según la teoría del campo desarrollada por Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación.

Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo. Con estas dos premisas básicas, Lewin desarrollo su modelo de teoría de campo como pilar fundamental para conseguir transformaciones y cambios en las organizaciones con garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo.

Para poder planear un modelo de desarrollo que evolucione y garantice encontrar los momentos de crisis y oportunidad para crecer, es necesario definir una estrategia o un modelo de gestión del cambio. El modelo creado por Lewin consta de 3 fases: descongelamiento, cambio y congelamiento (en inglés, unfreezing, changing and refreezing).

La teoría dice que el primer estado o descongelamiento comienza cuando se reducen las tensiones y los problemas existentes para poder llevar a cabo un nuevo proceso. El segundo término, llamado cambio, consiste en que la gerencia de la empresa busca fórmulas para adaptarse a la situación a la que quiere llegar la dirección de la compañía. El último proceso del modelo se llama congelamiento y es la estabilización del nuevo estado.

1ª fase o descongelamiento

El descongelamiento es imprescindible para erradicar las malas prácticas que se han detectado como paralizantes y negativas. La meta es conseguir involucrar a todos los sectores de la organización. Kurt Lewin destaca que es obligatorio evidenciar la necesidad del cambio, si se quieren eliminar comportamientos poco eficaces.

Por norma general, la gente sólo cambia al sentir insatisfacción con el estado actual, por lo que es importante motivar a las personas para alcanzar la nueva situación. Un ejemplo: el punto de partida es observar esa “necesidad de cambio”.

Hay dos tipos de motivos: proactivos, que se anticipan al futuro; y reactivos, basados en una parálisis o reacción a causa de presiones externas o internas. Los ejemplos son variados, una PYME puede modificar sus costumbres, si ve una reducción del beneficio, las ventas no son buenas, se produce una pérdida de la cuota de mercado de la que la empresa era líder, etcétera. Son cuestiones externas, de los competidores, y no proceden de un análisis frío y bien calculado.

No disponer de indicadores internos eficaces en materia de detección de estas cuestiones es un error muy común en la mayoría de las empresas. Es tarea de los directivos diagnosticar la situación y decidir sobre el destino de la organización. Por ello, es necesario recopilar la mayor información posible y, una vez tomada una decisión, ejecutarla y comunicarla al resto del personal para inyectar ese deseo de cambio.

No hay que olvidar la educación al respecto y hacer ver al grupo la necesidad imperativa de cambio. De otra forma, será difícil que las personas acepten modificar la situación.

2ª fase o cambio

Esta etapa, llamada conocida, como movimiento, abarca todas las formas mediante las cuales se aprenden los comportamientos que la organización desea adoptar. Es muy importante

inculcar en la gente una formación adecuada y metodología ordenada de los nuevos procesos. Modificar significa adoptar y descubrir nuevos valores y actitudes. El movimiento hacia el estado del cambio debe superar patrones de comportamiento ineficaces para poder llegar al siguiente nivel. Este proceso lleva tiempo y esfuerzo, ya que no todo el mundo querrá modificar costumbres del pasado. En especial, las personas beneficiadas por el estado anterior.

También puede suceder que haya personas dentro de la organización que no vean todos los puntos positivos que el cambio producirá. Es necesario gestionar a esta gente con tiempo y comunicación y centrar los esfuerzos en la resolución de incidencias y la implicación de la gente en la tarea. Al mismo tiempo que se implantan las modificaciones, es obligatorio controlarlas y hacer una evaluación de los beneficios. Si el resultado no es el adecuado, es necesario analizar las causas para el incumplimiento de lo previsto y rediseñar una estrategia eficaz.

3ª fase o Modelo de Congelamiento

Este último paso supone el momento de estabilizar en la organización un nuevo estado que viene para quedarse. Este momento se llama estado de equilibrio y, para que triunfe, es necesario el apoyo de agentes como las normas de empresa, la cultura empresarial y la estructura organizacional. Para poder estabilizar la nueva situación, Lewin afirma que la mejor vía es disminuir las tensiones anteriores para afianzar el nuevo cambio. Una alternativa para llevar a cabo el deterioro del estado pasado implica que el agente del cambio o responsable del proceso debe conseguir la cooperación de la organización.

Para ello, debe coordinar la participación con todas aquellas personas responsables en el diseño y la ejecución del experimento. Es momento para que los líderes de la empresa ejerzan toda su influencia en implantar los cambios y animen al personal a ser innovador y enfocar la nueva

situación con responsabilidad y buen humor. Uno de los problemas de esta fase es que el cambio no suele durar mucho.

La meta consiste en que el personal no repita los comportamientos anteriores. Es recomendable que al comienzo de esta etapa se estimule de forma constante el nuevo comportamiento. Esto se puede conseguir mediante premios para acelerar el proceso, puesto que estos estímulos generan confianza en el personal, que se retroalimentara de un efecto positivo. Los jefes también deben dar un paso adelante para desarrollar una cultura basada en el ejemplo y que comienza de arriba abajo.

La motivación debe percibirse como algo constructivo y positivo. Además, debería estipularse una información específica y no general, la cual se adapte a todos los sectores de la organización. Por ejemplo, no se usan las mismas herramientas y metodología en una oficina que en producción. Si se estimula bien el nuevo comportamiento y se estabiliza, se evalúa y se controla y se implanta una cultura de calidad, las posibilidades de llegar a la meta y que el recongelamiento funcione son muy altas.

Por último, Kurt Lewin afirmó que, para poder llevar a cabo las 3 fases anteriores, tienen que cumplirse las siguientes condiciones

1. Se identifica el error.
2. Se define la situación presente.
3. Se calcula una meta deseada.

Las fuerzas positivas y las tensiones que se producen en la organización son determinadas y estudiadas. Por último, se lleva a cabo una estrategia adecuada en función de la situación actual y con el objetivo final de llegar a la fase deseada.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Talento humano

A lo largo de los años, se ha podido comprobar que el capital humano de una organización es parte fundamental de la misma. Ya que es éste, quien realmente conoce y les da el valor agregado a las organizaciones. Gracias a esto, la alta dirección se ha encargado de generar estrategias para retener a su capital intelectual y motivarlo a quedarse en la organización. Al Sacar provecho del conocimiento de éste en el negocio y dándole la oportunidad de ascender dentro de la organización, siempre y cuando estas personas aporten con su experiencia y su capacitación al cumplimiento de las estrategias de la compañía.

Para lograr un tal grado de motivación y compromiso por parte de los colaboradores, el líder a cargo debe estar capacitado para serlo. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos por su equipo de trabajo, en el compromiso de estos con las responsabilidades del área y en el crecimiento de sus subordinados dentro de su propio departamento o en otro de la compañía. Esto se debe a que dicho líder les imprime confianza en sí mismos, y los impulsa a ser mejores cada día.

Con frecuencia, se puede ver como las organizaciones avanzan en el tema de la gestión de personas y el liderazgo, generando inversión en selección, capacitación, desarrollo y bienestar laboral. Para así generar motivación hacia el trabajo en equipo, el liderazgo desde todos los cargos y la motivación. Por consiguiente, las organizaciones pretenden tener en sus filas, personas comprometidas y motivadas, que darán excelentes resultados a la organización, los cuales se esfuerzan para conservar la empresa que les provee los medios para crecer y sostener a su familia, de acuerdo con lo que formula M Martínez, (2022):

Un factor crucial en las organizaciones es la productividad, y esto nos plantea la siguiente pregunta ¿Por qué unas personas rinden más que otras en el trabajo?

Lógicamente, la motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la aptitud, la percepción del rol, la experiencia, etc. Por lo tanto, el estudio de las relaciones entre el hombre y su rendimiento en el trabajo requiere analizar la motivación, así como las principales teorías e investigaciones se ha desarrollado sobre el tema en el campo de la psicología de las organizaciones.

Los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, sueño y vivienda. Otras necesidades se pueden considerar como secundarias, como es el caso de la autoestima, la posición social, la afiliación con otros, el afecto, el dar, el logro y el autorrespeto. Naturalmente que estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con las personas.

La motivación es un término que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades y anhelos. Decir que los líderes motivan a sus colaboradores es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfará estos impulsos y deseos e inducirán a los mismos a actuar en forma deseada. Por lo tanto, es posible ver que la motivación incluye una reacción en cadena. Las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona tensiones, que provocan acciones para alcanzar las metas. M Martínez (2020) dice:

Personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización, la dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberían coincidir. Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles,

además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión y su entrega personal, tiene que integrar los objetivos empresariales con los individuales de cada colaborador.

Este tipo de motivación se ve reflejado también en los beneficios que les brinda la organización a sus colaboradores. Un ejemplo claro es, el caso de las aerolíneas colombianas, las cuales además de pagar puntualmente los salarios de sus colaboradores. También ofrecen unos beneficios adicionales, tales como tiquetes aéreos a muy buenos precios, convenios hoteleros, auxilios de alimentación, salidas pedagógicas, fiestas familiares, medicina prepagada, entre otras.

Además, de la motivación existen diferentes factores que ratifican la importancia del capital humano. Sin duda todo es importante en el ámbito del quehacer de las organizaciones, sin embargo, los aspectos más centrales tienen que ver con los recursos humanos. Allí las personas con sus habilidades conceptuales, técnicas y humanas hacen posible que las mismas optimicen su productividad, rentabilidad, posicionamiento y prestigio. Estos son sin duda, los elementos que las empresas consideran importantes para fortalecer el talento humano, el liderazgo y la toma de decisiones.

Los líderes no dudan a la hora de tomar decisiones, utilizando todo el tiempo disponible para informarse, estudiar el asunto a fondo, recabar opiniones, discutir, analizar alternativas y sus previsibles consecuencias con todo su equipo de trabajo y por ello la mayoría de sus decisiones resultan acertadas. Cabe recordar que el liderazgo es la capacidad que desarrollan las personas y tiene como objetivo influir en otras, con el fin de hacerlas cambiar.

En el caso de las organizaciones, cuando este es bien canalizado busca que las personas o los grupos contribuyan con el logro de los objetivos, esta definición es congruente con lo que sostiene Robbins, Stephan (2018) para quien el liderazgo es la “Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada

entre varias alternativas para resolver una situación problemática, en la que además, hay una serie de sucesos inciertos.

Adicionalmente, se puede decir que una empresa es un conjunto de personas que realizan tareas distintas, bajo la supervisión de otras del mismo conjunto. En este conjunto de personas, se pueden encontrar diferentes personalidades, ya que la variedad de caracteres es lo que genera la interacción. Cuando estas se encuentran con sus diferentes opiniones, formas de pensar y modos de ser, es cuando se dan paso a buenas decisiones y el trabajo en equipo. Este último lleva al líder a encontrarse con el reto de ponerlas de acuerdo y explotar al máximo sus potenciales, en pro de la organización.

Un claro caso de trabajo en equipo se puede ver en los equipos de fútbol, ya que allí se encuentran diferentes personas, que trabajan unidas para alcanzar un mismo objetivo, bajo la dirección de un técnico. Quien se encarga, de reconocer la habilidad especial de cada uno de los jugadores y ubicarlos estratégicamente en cada una de las posiciones del campo de juego. Para que cada uno haciendo lo que mejor hace, juegue y permita que su equipo anote.

Lo mismo pasa en las organizaciones, en ellas trabajan un grupo de personas que poseen características para realizar tareas específicas, quienes unidas y guiadas por un líder. Llevan a la organización a alcanzar altos estándares de calidad. Permitiendo así el logro de los objetivos de la organización y el reconocimiento de la labor realizada. Esta última, al ser bien reconocida y exaltada por parte del superior, impulsa y le da motivos al colaborador de seguir desempeñándose al máximo de sus capacidades.

Esto va de acuerdo, con lo que asegura J García (2019):

Así pues, la relación empresa empleado debería aceptarse por ambos desde una dimensión no tradicional, sino la de reciprocidad, pues para crecer individualmente en un mundo laboral, cada

persona debe involucrarse dentro de la organización donde trabaja, haciendo crecer a la organización. Parafraseando un célebre pensamiento de Kenedy podríamos decir “No os preguntéis que pude hacer por vosotros la empresa, sino también que podéis hacer vosotros por ella” y yo añadiría “para que ella os recompense”.

Dentro de las estrategias, que utilizan las organizaciones para que su personal sea idóneo y desempeñe de la mejor forma su labor, está la selección de personal. El trabajo de esta área es, reclutar al personal idóneo que mejor pueda desempeñar las tareas propias de cada uno de los cargos de la organización. Ello se logra a través de diferentes métodos, que permiten conocer las competencias de los postulados para cubrir los diferentes cargos.

Un departamento que se apoya en el departamento de selección es el de desarrollo humano, el cual es el encargado de la promoción interna y potencialización del personal. Por medio de las convocatorias internas, los planes de carrera y la capacitación enfocada a cerrar brechas. Cuando se realizan procesos de selección teniendo en cuenta el talento interno de la organización, los colaboradores desempeñan sus labores convencidas, que están en una gran empresa, en la cual algún día con esfuerzo y dedicación podrán llegar posicionarse en la misma. Por otra parte, como lo afirma J García (2018):

Jurídicamente, el trabajo consiste en el cumplimiento de una obligación voluntariamente asumida y que es retribuida por un salario. El que sea voluntaria, supone la aceptación del compromiso y lo que el derecho ofrece como una garantía del cumplimiento, es el derecho de control. Sin embargo, el margen de autonomía que conserva el trabajador es bastante amplio y el resultado del trabajo, es el resultado de opciones libres y voluntarias del mismo. Es ahí donde entra en juego el estudio de las motivaciones, tratando de analizar las razones por las que un trabajador está más inclinado y propicio a adoptar posiciones positivas respecto a su trabajo.

El concepto de desarrollo humano en la organización se refiere al proceso mediante el cual es posible aumentar las opciones para todos los colaboradores de una empresa. De esta manera, el concepto de desarrollo humano se concentra en incrementar el bienestar integral del individuo y no sólo en su mejoría material. Asimismo, en el proceso de desarrollo humano, aparece un concepto bastante importante y es la capacitación, la cual juega un papel clave dentro de las estrategias de la organización, ya que en cierta manera satisface el deseo y la necesidad que tienen los seres humanos de superarse.

Ahora, se debe tener presente el uso y la importancia que se le está dando a este tema dentro de las organizaciones. Ya que, en algunas organizaciones, este es un proceso de relleno o por cumplir requisitos en una norma de calidad. Sin entender que la capacitación es un pilar fundamental para sostener el peso de la organización. Pues es allí donde por medio de diferentes medios, los colaboradores aprenden a ser mejores y esto contribuye tanto al crecimiento de la organización como el de la persona.

Para ilustrar de una manera adecuada esta situación, se puede traer a colación el caso de algunas empresas de vigilancia, en las cuales el personal debe estar capacitado de acuerdo con la norma y a los convenios contractuales con el cliente. En algunas de ellas muchas veces los empleados para cumplir con el requisito compran los diplomas que los acreditan como guardas y salen del requisito. Adicionalmente, por parte de la administración de la compañía toman la salida fácil y para cumplir compromisos contractuales, improvisan con folletos que son enviados a las sucursales en las que no les es posible enviar personal a impartir la capacitación.

Lo anterior, genera un ambiente de inseguridad ya que si las personas encargadas de la seguridad no están en regla con lo que se supone deben tener, ¿dónde quedala misma? Por otra parte, se comprueba la teoría que en algunas ocasiones las empresas no toman la capacitación en

serio. Finalmente, si la organización no desea que su talento humano se supere y mejore, estará bien para ellos el manejo que le dan a este tema. Mas si, por el contrario, el talento humano es tenido en cuenta y valorado como el factor de éxito de la organización, la misma propenderá por que se cumplan a cabalidad los entrenamientos y capacitaciones exigidos por la ley y por los diferentes contratos y labores.

Con frecuencia, se puede observar que en las organizaciones que se preocupan a menudo por sus colaboradores, existen planes de formación, entrenamiento y capacitación muy bien estructurados, los cuales muchas veces además de mantener a su personal capacitado, buscan descubrir el talento existente en la organización. Muchos líderes de las organizaciones son fruto de los planes de Desarrollo, los cuales son entrenados y capacitados para ser en un futuro los encargados de llevar las riendas de las áreas de la empresa. La labor para la consecución de los mismos es conjunta entre la organización y el jefe, ya que este último es quien más puede dar fe del desempeño y las competencias que tiene su colaborador. Como lo afirma J Maxwell (2019):

Quando comencé como líder, traté de hacerlo todo por mí mismo. Hasta que tuve casi, cuarenta años, pensaba que lo podía hacer todo. Después de mi cumpleaños cuarenta, me di cuenta finalmente de que, si no desarrollaba a otros líderes, mi potencial sería solo una fracción de lo que podría ser. Así que, durante la siguiente década, mi enfoque era desarrollar personas para que fueran buenos líderes. Pero hasta eso tiene sus limitaciones. Ahora veo que, para llegar al nivel más alto de liderazgo, debo continuar desarrollando equipos de liderazgo.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que con el paso de los años, los gerentes que llevan las riendas de las organizaciones, han descubierto que el capital más grande con el que pueden contar es el capital humano. De este depende el éxito o el fracaso de su organización, de acuerdo con la importancia y recursos que se invierte en que dicho capital, este a gusto y se sienta

realizado. Se puede evidenciar que, con el paso del tiempo y el avance de las investigaciones, los departamentos de gestión humana han dejado de depender de las gerencias administrativas, para ser gerentes y convertirse en socios estratégicos de la organización, garantizando el éxito de esta.

Adicionalmente, cada día es más claro que el líder del equipo es quien en la mayoría de las veces, logra descubrir, capacitar y desarrollar a su equipo de trabajo, convirtiéndose en semillero de líderes. Al procurar que su equipo permanezca motivado y a gusto con la labor que desempeña, dándole la oportunidad de crecer. De forma tal que, en el momento de abandonar el nido, sus alas estén listas para volar y defenderse de los depredadores que se encuentran a diario en el mundo empresarial.

En conclusión, se puede afirmar el desarrollo del Liderazgo en una organización es estratégico, enfocado tanto al desarrollo de sus jefes de área como de las personas que trabajan con ellos. Puesto que una empresa no se puede dar el lujo de tener un líder, que no sepa como direccionar el poder que le da su cargo o su influencia. Esto debido a que, así como un líder puede generar cambios positivos y efectividad en el grupo de trabajo, también puede llegar a ser una bomba de tiempo, que si no se detecta y se direcciona a tiempo puede resultar en una hecatombe para la organización.

Lo anterior, se puede lograr con un buen plan de capacitación, combinado con la experiencia y la actitud adecuada. Estos son factores que garantizan el desarrollo del potencial de los colaboradores. Al tener en cuenta los factores anteriormente mencionados y bajo la dirección de un líder ejemplar es casi seguro que se pueden obtener futuros líderes, que estén a la vanguardia y lo suficientemente preparados para llevar a la organización a ser la más competitiva.

2.2.2 Gestión estratégica

En las concepciones clásicas de la gestión, el papel del gestor se basa en la ordenación de los recursos para la obtención de los fines bajo los criterios de eficiencia y eficacia. Esta concepción racionalista de la gestión ya ha sido superada, incluso en las organizaciones empresariales. La concepción del beneficio económico como objetivo único de la empresa ha sido complementada por otros objetivos, como el posicionamiento en el mercado, la cultura organizativa o la imagen social.

La gestión no puede entenderse únicamente como un conjunto de técnicas racionales al servicio de un objetivo único, sino que se concibe como una adaptación de la organización a un entorno complejo y dinámico tanto en los medios de que dispone como en la forma de conseguir y compatibilizar los diversos objetivos. Asimismo, el papel del directivo ha evolucionado, ya que a este no se le considera simplemente un especialista en las técnicas directivas, sino un gestor con capacidad multidisciplinar, adaptable y negociador.

La complejidad de la gestión es aún mayor en las organizaciones culturales como consecuencia de sus especificidades. Tal y como se analiza en la segunda parte de este apartado, las especificidades de la gestión cultural se derivan de la necesidad de responder a lógicas diversas: la privada, la pública, la no lucrativa y la artística. De la habilidad del gestor dependerá la posibilidad de compatibilizar estas lógicas.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

En las concepciones clásicas de la organización, el directivo es un especialista en unas técnicas de gestión (organizativas, financieras, tecnológicas, etc.) que pone al servicio de una concepción racionalista de la producción para conseguir un objetivo de un modo eficiente y eficaz. El dominio de las técnicas permite al directivo estructurar los recursos disponibles para conseguir

el objetivo fijado. Los principios que guían sus decisiones son los de eficacia –obtener el máximo resultado posible y de eficiencia minimizar los recursos utilizados. Esta concepción clásica y racionalista se ha visto superada por la del enfoque estratégico de la gestión: las organizaciones basan su supervivencia en su capacidad para adaptarse a su entorno y a las modificaciones que en éste se producen.

LAS ESPECIFICIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

Por organizaciones culturales entendemos aquellas que producen productos o servicios culturales tanto con finalidad lucrativa como no lucrativa. Nos referimos a las organizaciones pertenecientes a los siguientes sectores: Las industrias culturales (editorial, discográfica, audiovisual).

Las artes escénicas (teatro, música, danza, ópera, etc.). – El patrimonio cultural (artístico, histórico, monumental, arqueológico, documental).

La cultura tradicional. (Castañer, 2018). Se trata, por tanto, de un amplio conjunto de organizaciones que actúan en ámbitos diversos que, sin embargo, presentan características comunes específicas de la gestión cultural en cuanto a su resultado, la influencia de la actuación del sector público, el papel de profesionales y artistas, y el hecho de producir servicios. El resultado de las organizaciones culturales, que no debe confundirse con sus finalidades, es un conjunto de productos y/o servicios dirigidos a satisfacer las necesidades en el ámbito del ocio. En este sentido, la especificidad de las organizaciones culturales consiste en dar respuesta a dichas necesidades. Por tanto, la organización cultural no sólo compete con el resto de las organizaciones del ámbito de la cultura, sino también con otros productos y servicios no culturales dirigidos a satisfacer las necesidades de ocio.

La gestión cultural no se dirige tan sólo a la producción de bienes y servicios culturales, sino que también incluye la capacidad de competir con los sustitutos de su oferta y la de incidir sobre su público potencial para modificar sus preferencias.

Entre las funciones que desempeña el departamento de recursos humanos en la gestión de empresas encontramos los siguientes:

1. Reclutamiento:

Planificación, selección y onboarding de los empleados. El reclutamiento, proceso de selección e incorporación de talento en las empresas es una de las funciones más conocidas, pero no la única.

2. Administración y gestión de personal:

En esta sección se engloban todas las tareas administrativas, como por ejemplo la gestión de nóminas, contratos, gestión de permisos, bajas, vacaciones y beneficios sociales para empleados. En definitiva, el papeleo.

3. Gestión de la retribución:

El área de recursos humanos hace estudios y diseña sistemas de retribución para empleados acorde con los presupuestos de la empresa y la oferta en el mercado. Es una tarea fundamental para empresas con procesos de reclutamiento abiertos o que necesiten retener talento. Todas y cada una de las políticas de incentivos, beneficios y planes de retribución flexible forman una de las partes más importantes del departamento. Sin una eficiente gestión de la retribución, la empresa podría estar perdiendo dinero y competitividad. El objetivo principal de esta función del área de recursos humanos es ofrecer diferentes incentivos a los empleados para lograr una mejora en el clima laboral y de este modo trabajar aspectos como la conciliación

profesional y familiar. Un ejemplo sería ofrecer cheques guardería para los empleados con niños, seguro médico de empresa, formación, o incluso gimnasio para empleados. Si quieres saber más sobre retribución flexible y beneficios para empleados entra en:

4. Buen funcionamiento y clima laboral:

Al hablar de personas, entender qué está pasando en la empresa, cómo fluye el trabajo y la información y cómo viven los empleados su jornada laboral es crucial. Además de trabajar para el buen funcionamiento del equipo, el responsable de RRHH también lleva a cabo la medición del desempeño, estudios del clima laboral, diseños de planes de carreras y estrategias de motivación para el personal.

5. Relaciones laborales:

Esta función es la encargada de las negociaciones con los diferentes representantes de los trabajadores con los que se tratan temas importantes, como son las políticas salariales, conflictos laborales y negociaciones colectivas.

Impulsores de la estrategia.

La estrategia no solamente se debe diseñar, también se debe ejecutar. Nuestra experiencia nos dice que esto segundo es lo más difícil de hacer, ya que para tener éxito en la ejecución de la estrategia el líder requiere tener las competencias necesarias para gobernar los comportamientos de su equipo de trabajo.

En relación con esto la consultora Franklin Covey presenta una investigación donde señala que los objetivos estratégicos más difíciles de lograr son aquellos relacionados a cambios de comportamiento, es decir, los que tienen que ver con personas.

Frente a esta realidad surge el concepto de impulsor como elemento clave en el proceso de ejecución de la estrategia para ayudar al líder en su función principal como ejecutivo de una organización: ejecutar la estrategia.

El impulsor es la actividad de mayor impacto dentro de los procesos principales de una organización, que los ejecutivos tienen que identificar y sobre las cuales tienen que trabajar para tener un desempeño óptimo y lograr los resultados de su empresa. Con uno de nuestros clientes definimos como estrategia aumentar las ventas a sus clientes premium, por el potencial que estos tenían (penetración de mercado) y como impulsor se definió realizar visitas comerciales a cada cuenta clave a diferentes niveles organizacionales para potenciar el relacionamiento con estos: actividad de mayor impacto en el proceso de venta.

Por supuesto, no basta con identificarlo, hay que asegurar que se haga y para esto resulta importante el seguimiento. En este punto no hay que confundir proceso con proyecto, ya que mientras el primero de estos tiene actividades repetitivas, el segundo tiene actividades secuenciales que tienen un inicio y fin.

El impulsor está dentro de la rutina del proceso y al tener diferente naturaleza que el proyecto su seguimiento tiene que realizarse de manera distinta. Al proyecto se hace seguimiento con una herramienta Gantt, mientras que el seguimiento del proceso debe ser apoyado en un tablero de indicadores que midan el desempeño de dichos procesos, de simple visualización y que permita al equipo responsable (es importante empoderar a los integrantes del equipo) ver si el impulsor está dando los resultados esperados.

2.3 Contextual

Historia del centro educativo

Fundado en 2015 por un grupo de padres con ansias de mejorar la oferta educativa en Esparza.

Sus Programas Internacionales o sus instalaciones, respondiendo de forma ágil y eficaz a las necesidades educativas de la sociedad puntarenense, ofreciendo siempre el mejor servicio y la mejor dedicación a padres y alumnos.

COUNTRY KIDS, es un Colegio 100% BILINGÜE, por lo tanto, enseñamos a los niños el idioma inglés como segunda lengua con el más elevado nivel académico. Se cuenta con un staff de maestras altamente capacitadas y con vasta experiencia en las áreas de inglés y español para el Preescolar. Los alumnos reciben clases de computación. Se cuenta con un laboratorio de computación moderno y software adecuado a nuestras guías curriculares. Prestamos apoyo Psicopedagógico en todos los grados. Los objetivos son el fomentar en cada niño la comprensión, juicio crítico, mente creativa, responsabilidad, expresión oral y percepción, con diferentes actividades que le permitirán desarrollar la personalidad individual. Se les provee las herramientas y habilidades necesarias para que sean capaces de expresarse en cualquier campo de la vida. Los grados que se atienden son:

- Toddlers (1.4 años a 2 años)
- Jardín (2 años) • Nursery (3 años)
- PreKinder (4 años) • Kinder (5 años)
- Preparatoria (6 años)

El horario de clases es de 7:45 a 12:15, para su comodidad podemos recibir a los alumnos desde las 7:00 a.m.

Misión

Educar personas que contribuyen a mejorar el mundo en el que viven, desde el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, a través de una formación de excelencia, bilingüe, innovadora, de carácter internacional y sensible con el Medioambiente.

Visión

Ser líderes de la educación en Esparza Puntarenas y referentes por su carácter internacional, creativo e innovador, y por formar ciudadanos que forjen una sociedad mejor y más justa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

3.1 ENFOQUE

Investigación cuantitativa

Según (Hernandez, 2019) “La investigación según cuantitativa se usa para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto, hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías, hipótesis o suposiciones mediante un análisis estadístico. De esta manera, los resultados se expresan en números o gráficos.”

Algunas de las herramientas empleadas en investigación cuantitativa para recopilar datos son: Encuestas o cuestionarios: las encuestas o los cuestionarios que se emplean plantean una misma serie de preguntas cerradas a un gran número de participantes o utilizan escalas para medir datos numéricos.

Experimentos: se incluyen pruebas de hipótesis en un laboratorio y pruebas de relaciones de causa y efecto.

Observación: se cuenta el número de veces que ocurre un fenómeno o evento en concreto o se codifican datos observados para expresarlos en números.

Selección de documentos: se obtienen datos numéricos de informes financieros o a partir de un recuento de apariciones de palabras.

Investigación cualitativa

La investigación cualitativa implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. Por esta razón,

los resultados se expresan en palabras. Este tipo de investigación se basa en el juicio de los investigadores, por lo que se debe reflexionar cuidadosamente sobre sus elecciones y suposiciones. Se trata de una técnica que se emplea habitualmente en áreas como la antropología, la sociología, la educación o la historia, entre otras, ya que esta les ayuda a obtener una mejor comprensión de conceptos complejos, interacciones sociales o fenómenos culturales. Asimismo, es útil para explorar cómo o por qué han ocurrido los hechos, permite interpretarlos y contribuye a describir las acciones a realizar.

La investigación mixta

Tanto la metodología cuantitativa como cualitativa tienen sus ventajas y sus desventajas. Por esta razón, en algunos casos, podría darse la circunstancia de que ninguno de estos dos métodos de investigación ofrezca suficiente información y, por tanto, no se puedan recoger datos que proporcionen resultados que respondan a las necesidades. En este tipo de situaciones es posible emplear una metodología de investigación mixta.

La investigación mixta combina elementos de investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de responder a una cuestión o hipótesis. La combinación de ambas metodologías ayuda a obtener una imagen más completa, ya que integra los beneficios de los dos métodos: proporciona un enfoque holístico que combina y analiza los datos estadísticos con conocimientos contextualizados de mayor profundidad, así como permite verificar los resultados obtenidos de varias fuentes.

Para esta investigación se utilizará la investigación mixta.

3.2 ALCANCE

INVESTIGACION EXPLORATORIA

Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo.

3.2.1 INVESTIGACION DESCRIPTIVA

El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación por esta razón se utilizará la investigación descriptiva.

3.3 DISEÑO

Diseños cuantitativos experimentales

Los diseños de investigaciones cuantitativas de tipo experimental corresponden a estudios para cuyo desarrollo se busca o requiere examinar el comportamiento de los fenómenos o hechos, a partir de la operación de cambios intencionados en las variables que los componen.

3.3.1 No experimentales

No toda investigación con enfoque cuantitativo implica experimentación. Ciertamente, los estudios cuantitativos no siempre buscan o requieren examinar el comportamiento de los fenómenos o hechos a partir de la operación de cambios intencionados en las variables que los componen. Este es el caso de los diseños de investigaciones cuantitativas de tipo no experimental, los cuales, como apunta (Saucedo, 2018) son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 74).

3.3.2 Transversales

El diseño de estudios transversales se define como el diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características o enfermedades (variables), en un momento dado. La información de un estudio transversal se recolecta en el presente y, en ocasiones, a partir de características pasadas o de conductas o experiencias de los individuos. Por su exposición se puede clasificar en observacional, en un momento dado; por su temporalidad, es retrospectivo; su unidad de análisis es un individuo y se mide en un solo momento.

3.3.3 Longitudinales

La investigación longitudinal es un estudio observacional que recoge datos cualitativos y cuantitativos y se encarga de emplear medidas continuas o repetidas para dar seguimiento a individuos particulares durante un período prolongado de tiempo, a menudo años o décadas.

3.3.4 Teoría Fundamentada

La teoría fundamentada (TF) es un método de investigación cualitativa que busca en los datos conceptualizaciones emergentes en patrones integrados y categorizados analizando, a través de pasos rigurosos, en un proceso de constante comparación.

3.3.5 Narrativo

El análisis narrativo es una forma de investigación cualitativa en la que el investigador se centra en un tema y analiza los datos recogidos a partir de estudios de casos, encuestas, observaciones u otros métodos similares. Los investigadores escriben sus conclusiones, luego las revisan y analizan.

3.3.6 Hermenéutico

El abordaje cualitativo hermenéutico es multimetódico, naturalista e interpretativo, con la indagación de situaciones naturales en el contexto social, a fin de interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan.

3.3.7 Biográfico

El método biográfico-narrativo permite clarificar y comprender el sentido de lo vivido, pues, según (Lane, 2020) “la comprensión «es lo que convierte la experiencia en lúcida y consciente de sí misma.”

3.3.8 Estudio de Casos

Como indica (Flores, 2021) , “el método de estudio de caso es una metodología que permite estudiar al detalle un tema determinado y desde múltiples perspectivas, lo que favorece la aparición de nuevas informaciones sobre los temas que se tratan.”

3.3.9 Fenomenológico

Se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable.

3.3.10 Etnográfico

La etnografía, también conocida como investigación etnográfica o investigación cualitativa, constituye un método de investigación útil en la identificación, análisis y solución de múltiples problemas de la educación.

3.3.11 Investigación-Acción

La investigación-acción se puede comprender como “el estudio de un contexto social donde mediante un proceso de investigación con pasos “en espiral”, se investiga al mismo tiempo que se interviene” (Hernandez, 2019)

La investigación-acción porque se divide en dos, primero investigo la teoría y luego genero una recomendación de acción.

Para efectos de la investigación será no experimental, porque no va a haber ninguna manipulación de variables, pero además transversal porque se va a recolectar la información en un único momento.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Sujetos: Los sujetos a investigar son: Los administrativos del centro educativo

Unidad de análisis: la unidad de análisis es el centro educativo country kids.

3.4.1 Población

Por ser una institución educativa de poca población la muestra ha sido elegida en forma intencional pues responden a características comunes observables al realizarse el estudio.

Homogeneidad: Todos los miembros presentan las mismas características de acuerdo con las variables gestión de recursos humanos y calidad del servicio educativo.

Criterios de inclusión: Los administrativos del centro educativo country kids.

3.4.2 Tipo de muestra

No se ocupa muestra porque se trabajará con el 100% de la población.

3.4.3 Criterios de inclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión

| Criterios de inclusión | Criterios de exclusión |
|------------------------------------|--|
| Trabajadores del centro educativo. | Personas que tiene menos de 6 meses laborando. |

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajaron con docentes por lo tanto el sometimiento a la investigación contó con la autorización correspondiente de parte de la dirección de la institución educativa por lo que se aplicó de manera informada a los docentes y administrativos accediendo a participar en el método hipotético

deductivo de la presente tesis, considerando que los resultados a obtenerse permitirán mejorar el servicio educativo que se brinda a la comunidad, así como valorar el desempeño docente e innovar aspectos que son relevantes para la mejora del servicio, lo cual beneficia en el desempeño de todos.

Asimismo, se mantiene la particularidad y el anonimato tal y como corresponde

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La entrevista es un método de investigación donde a través de un diálogo entre dos o más personas se obtiene información. A través de la entrevista "se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema." Por lo general, asociamos el concepto de "entrevista" con la actividad que realizan los periodistas o presentadores de televisión u otros medios de comunicación masiva. Sin embargo, la herramienta de la entrevista en la investigación es mucho más amplia.

El entrevistador es la persona que conduce la conversación, el entrevistado es la persona de la cual se quiere obtener la información.

Cuáles son las características de la entrevista

Pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Deben ser grabadas: en video, en audio o a través de toma de notas.

Las entrevistas se pueden realizar cara-a-cara, vía telefónica o por medios digitales.

Siguen una secuencia de preguntas, desde las más fáciles hasta las más complicadas.

Las preguntas deben ser neutras, cortas y puntuales.

Normalmente son individuales, pero puede establecerse en grupos pequeños.

Existe una relación interactiva entre entrevistado y entrevistador.

Encuesta

La encuesta es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. Las encuestas proporcionan información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos. La encuesta se aplica ante la necesidad de probar una hipótesis o descubrir una solución a un problema, e identificar e interpretar, de la manera más metódica posible, un conjunto de testimonios que puedan cumplir con el propósito establecido.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables cualitativas son aquellas que no pueden medirse en términos numéricos, como categorías o características. **Tabla 2**

Cuadro de operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración

propia.

| Objetivo específico | Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicadores | Instrumentos |
|---|---------------------------------|---|---|---|--|----------------------------------|
| Identificar la estrategia competitiva actual del Centro Educativo Country Kids para establecer la relación con la gestión del talento humano. | Estrategia competitiva genérica | Estrategia competitiva como el conjunto de características internas que la empresa tiene. | Se aplicará una encuesta con preguntas cerradas al personal del centro educativo. | Diferenciación, costos bajos o enfoque. | Servicio diferenciado Precio Segmento Impulsores de la estrategia | Encuesta con preguntas cerradas. |

| Objetivo específico | Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicadores | Instrumentos |
|--|--|---|--|---|---|------------------------------------|
| Examinar la gestión estratégica del talento humano actual del Centro Educativo Country Kids, con el fin de ser tomado en cuenta en las recomendaciones | Gestión estratégica del talento humano | La gestión estratégica del talento humano (GETH) es una variable con alcance global, elementos claves para lograr un adecuado desempeño organizativo. | Aplicar entrevista abierta al encargado del talento humano del centro educativo. | Diferentes etapas de la gestión estratégica del talento humano. | Planeación del talento humano Capacitación y desarrollo de personal Evaluación de desempeño | Entrevista con preguntas abiertas. |

| Objetivo específico | Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensión | Indicadores | Instrumentos |
|--|----------------------------|--|---|-------------------------|---|-----------------|
| <p>Catalogar las mejoras en la gestión estratégica del talento humano en el Centro Educativo Country Kids, con el fin de relacionarlo con la estrategia.</p> | <p>Gestión del cambio.</p> | <p>"La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación.</p> | <p>Análisis de los objetivos anteriores porque se van a plantear mejoras.</p> | <p>Modelo de Lewin.</p> | <p>Las tres etapas Descongelamiento Desplazamiento Re-congelamiento</p> | <p>Análisis</p> |

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Concepto a nivel cualitativo y cuantitativo

A nivel cuantitativo se va a utilizar estadística, gráficos, promedios y tendencias por medio de la tabulación de datos.

A nivel cualitativo al aplicar una entrevista con preguntas abiertas, se va a transcribir los resultados de la investigación.

El análisis de datos cuantitativos es una actividad «planificada, sistemática y progresiva», lo cual es cierto, ya que, al proponer una investigación cuantitativa, se debe explicitar cómo se analizarán los datos, proponiendo un plan o camino metódico u ordenado.

El análisis de datos cualitativo es un proceso dinámico y creativo que nos permite extraer conocimiento de una masa de datos heterogéneos en forma textual o narrativa. Los datos cualitativos pueden provenir de varias fuentes y pueden tener formato de texto, de audio, de imagen o de vídeo.

CAPITULO IV- RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

El presente capítulo incluye las preguntas y respuestas dadas por el personal administrativo y el director del centro educativo country kids en esparza Puntarenas.

Este estudio tiene una metodología cualitativa por lo que se utilizaron técnicas dentro de las cuales se incluye la entrevista semiestructurada y el grupo focal.

El análisis de la información se desarrolló en relación con las categorías de análisis presentes en los objetivos los cuales se presentan a continuación:

Objetivo 1

1. Identificar la estrategia competitiva actual del Centro Educativo Country Kids para establecer la relación con la gestión del talento humano.

Indicador: Servicio diferenciado

¿Cuál es el modelo de Gestión de Talento Humano que ha implementado mediante el servicio diferenciado?

La planeación integrada a beneficiado a los administrativos ya que por este medio tienen sus herramientas a la mano.

Indicador: Precio

¿Cuenta el centro educativo con mapas de procesos con segmentos por edades o por precios que se les pueda brindar a los padres que quieran matricular a sus hijos?

El centro educativo si cuenta con segmentos creados para las diferentes edades de los matriculados en la institución.

Indicador: Segmento

¿Cuenta el centro educativo con mapas de procesos con segmentos por edades?

El centro educativo si cuenta con segmentos creados para las diferentes edades de los matriculados en la institución.

Indicador: Impulsores de la estrategia

¿El Plan Estratégico diseñado para el centro educativo tiene en cuenta los impulsores de las estrategias y las necesidades de cada una de las unidades académico-administrativas? ¿De qué forma?

Se impulsa en la manera en la que se presenta un reto en el centro educativo, este se estudia, se crean planes de acciones y se resuelven.

Objetivo 2

2. Examinar la gestión estratégica del talento humano actual del Centro Educativo Country Kids, con el fin de ser tomado en cuenta en las recomendaciones.

Indicador: Planeación del talento humano

¿Existen manuales de capacitación y desarrollo personal de funciones definidos de forma clara e individual para cada unidad académico administrativas?

Manuales como tal no hay, pero se capacita en las áreas correspondientes y de forma individual.

Indicadores Capacitación y desarrollo de personal

De acuerdo con los programas de capacitación que ofrecen a los profesores los encargados de recursos humanos ¿qué aspectos considera usted relevante para el cumplimiento de las estrategias competitivas?

La disciplina creemos que es esencial en estos aspectos.

Indicadores Evaluación de desempeño

¿Cuáles son las principales funciones que realiza el personal académico y administrativo a través de las evaluaciones de desempeño?

Las evaluaciones de desempeño se rigen en nuestro centro educativo por medio de metas mensuales ya sea al personal académico o administrativo y sus funciones son: Crear formas interactivas para los estudiantes mes a mes en la parte académica y en la parte administrativa crear procesos que nos lleven a un mejor control de nuestra economía interna.

Objetivo 3

3. Catalogar las mejoras en la gestión estratégica del talento humano en el Centro Educativo Country Kids, con el fin de relacionarlo con la estrategia.

4. Indicadores: Estrategia de la gestión.

1. ¿Conoce el modelo de gestión de talento humano por competencias? ¿cuál es la ventaja de implementarlo?

No aplicamos el modelo por competencias.

2. ¿La gestión estratégica del centro educativo ha tenido algún impacto en la eficiencia de sus operaciones?

Claramente, la comunicación que nos brinda la gestión nos ha ayudado a elevar nuestros estándares de calidad.

3. ¿Cuál sería el argumento para aceptar las estrategias competitivas en el centro educativo?

El argumento es el crecimiento de nuestra institución.

Fuente: Elaboración propia.

Con base a las categorías de análisis mencionadas se desarrolló cada apartado de la entrevista con el director y el personal administrativo.

Con respecto a las preguntas contestadas también se pueden observar gráficos en base a las preguntas cerradas al personal administrativo.

Obejtivo 1

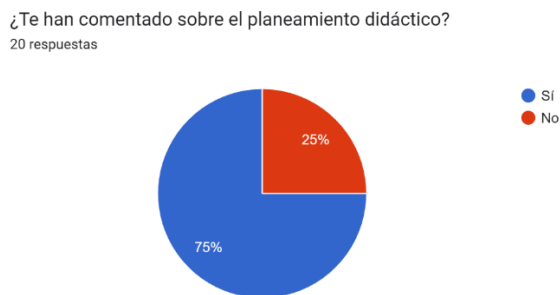
5. Identificar la estrategia competitiva actual del Centro Educativo Country Kids para establecer la relación con la gestión del talento humano.

Figura 1



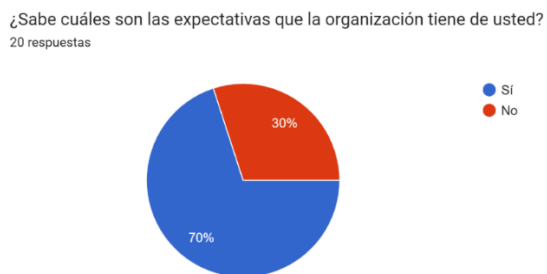
Fuente: Elaboración propia

Figura 2



Fuente: Elaboración propia

Figura 3



Fuente: Elaboración propia

Figura 4

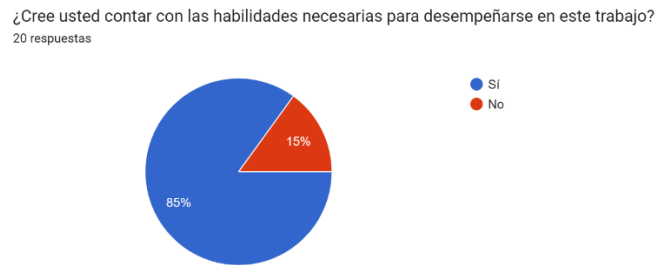


Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2

6. Examinar la gestión estratégica del talento humano actual del Centro Educativo Country Kids, con el fin de ser tomado en cuenta en las recomendaciones.

Figura 5



Fuente: Elaboración propia

Figura 6



Fuente: Elaboración propia

Figura 7



Fuente: Elaboración propia

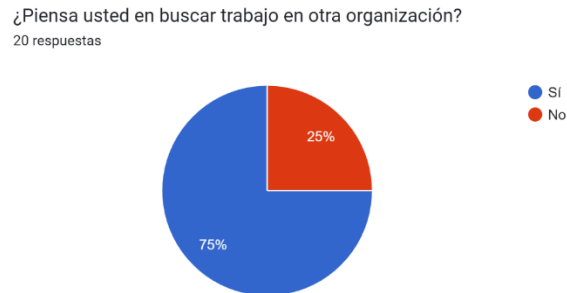
Figura 8



Fuente: Elaboración propia

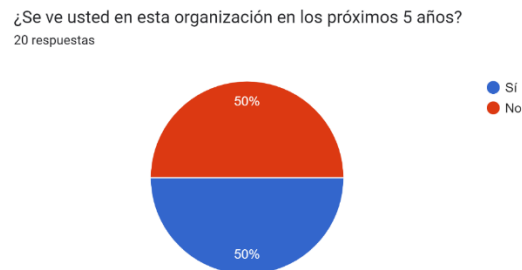
7. Catalogar las mejoras en la gestión estratégica del talento humano en el Centro Educativo Country Kids, con el fin de relacionarlo con la estrategia.

Figura 9



Fuente: Elaboración propia

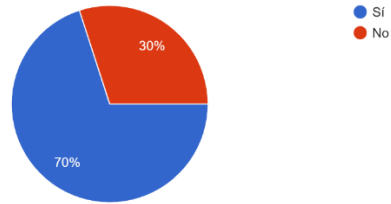
Figura 10



Fuente: Elaboración propia

Figura 11

¿Tiene usted acceso a herramientas que le ayuden a hacer bien su trabajo y le capaciten cuando sea necesario?
20 respuestas



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V DISCUSION

5.1 Discusión

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la calidad del servicio educativo de la institución educativa country kids en esparza Puntarenas.

Objetivo 1

Identificar la estrategia competitiva actual del Centro Educativo Country Kids para establecer la relación con la gestión del talento humano.

¿Cuál es el modelo de Gestión de Talento Humano que ha implementado mediante el servicio diferenciado?

Indicadores: Servicio diferenciado, Precio, Segmento e Impulsores de la estrategia

En relación con la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación se pueden afirmar que la gestión de recursos humanos se relaciona de manera directa y significativa con la calidad del servicio educativo y alcanza un nivel aceptable existiendo una semejanza con los resultados de la investigación.

Retroalimentar al personal señalándoles sus logros, determinar el tipo de personas que pueden dar mejores resultados dentro de la organización. La gestión de recursos humanos forma ya parte de las empresas competitivas ejecutando las relaciones humanas como eficientes para lograr mejores resultados lo cual permite seleccionar el tipo de personas que puedan lograr estos resultados requeridos para el desarrollo empresarial.

De la mano con el concepto de Charles Hill (2019) la función de servicio de una empresa es importante para proporcionar servicio y soporte tras la venta. Esta función puede crear una utilidad superior al resolver los problemas del cliente y apoyar a los clientes después de que han adquirido el producto. Respaldado con los resultados del trabajo de investigación desarrollado por

Pacheco (2017) en el que mediante entrevistas realizadas a los consumidores se evidencia la importancia de la percepción del cliente con respecto al servicio que impacta directamente en la imagen, referenciación y el proceso de recompra. Como una de las actividades primarias de la cadena valor, el servicio al cliente debe considerarse como uno de los fundamentos principales dentro la propuesta de un programa de lealtad ya que el propósito principal de esta herramienta es la fidelización para ampliar el ciclo de vida de los clientes en la organización.

La organización está clara de esto, las entrevistas realizadas al gerente y a los entrenadores dejan en evidencia el enfoque de servicio para lograr la satisfacción de este durante el proceso de entrenamiento y aprendizaje.

Sánchez y Gázquez (2014) señalan que una “estrategia para que logre adaptarse a la cultura organizacional de una entidad es a través del reclutamiento, la instrucción, la transferencia, la promoción, la reestructuración del diseño de una entidad el cambio de funciones y el reforzamiento positivo” (p 258).

Las estrategias son herramientas de gran relevancia, puesto que, una empresa que cuente con las adecuadas logrará crear un buen nivel de diferenciación con la demás, donde resaltarán por su transparencia y creando un desarrollo económico. Asimismo, indica que una estrategia es más que un conjunto acciones que se planean y se llevan a cabo de manera ordenada para conseguir un objetivo ya determinado. Por lo tanto, una estrategia, en cualquier aspecto, viene hacer una puesta en práctica de la razón y la consideración.

Diferenciación

López (2017) define la diferenciación como una característica distintiva de un producto o servicio, que diferencia una marca de otra en el mercado. El objetivo de la diferenciación es vender un producto o servicio novedoso y único, que distingan la marca en el mercado y cree preferencia

de compra en el cliente, es decir, empuje a los consumidores a posicionar una marca en su mente y que esta esté por encima de las demás. Por lo tanto, la diferenciación es una estrategia de mercado orientada a crear una percepción única por parte del usuario y que estimule al cliente a preferir una determinada marca.

Objetivo 2

Examinar la gestión estratégica del talento humano actual del Centro Educativo Country Kids, con el fin de ser tomado en cuenta en las recomendaciones

Indicadores: Planeación del talento humano, Capacitación y desarrollo de personal
Evaluación de desempeño

¿Existen manuales de capacitación y desarrollo personal de funciones definidos de forma clara e individual para cada unidad académico administrativas?

Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades. Que los estudiantes, de todos los niveles, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella y se sientan orgullosos de su identidad.

Priorizar al docente como centro de la verdadera transformación educativa en Costa Rica y una administración eficiente que evite la burocracia, que además se establezcan leyes oportunas que demanden la rendición de cuentas después de un trabajo realizado lo cual demuestra lo eficiente y capaz que resultó el desempeño del docente y personal administrativo con dichos resultados, quedando ya la rendición de cuentas como parte de la cultura de una sociedad democrática donde cada educando se siente feliz y orgulloso de su cultura. RH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

Conforme lo establecido por Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland, (2018) un impulsor estratégico es un factor con una fuerte influencia en los costos de una empresa.

El éxito en las estrategias enfocadas en costos bajos radica en el análisis del comportamiento de costos del mercado y los factores que lo provocan, utilizando esta información para establecer la eficiencia de los costos y modernización de la cadena de valor para eliminar actividades que generen costos. De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas podemos analizar que los impulsores de costos bajos no son una estrategia que represente un impacto importante en el desarrollo de un programa de lealtad ya que el propósito principal del entrevistado no es contar con costos generales menores a los de sus competidores. Queda en clara evidencia en la investigación realizada que los impulsores de bajo costo no es la estrategia implementada por la gerencia del gimnasio.

Las empresas cuentan con diversos patrimonios que le permiten trabajar en relación con los objetivos por los cuales han sido formadas, sin embargo; es de señalar que el principal bien con el que pueden contar es el recurso o talento humano, debido a que éste es el encargado de realizar, supervisar, entre otras responsabilidades, las operaciones que se realizan en la organización. Para lograrlo de forma eficaz y eficiente; la administración del talento humano tiene como tarea desarrollar habilidades y aptitudes del individuo, situación que conlleva a un proceso de capacitación permanente con el fin de generar aprendizajes en el talento humano que optimicen el funcionamiento de la empresa.

Por lo tanto; se puede deducir que una organización que aprende es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros. Partiendo de lo expuesto, Chiavenato (2009), propone que la gestión de talento humano, ¿es un equipo de personas que se

ocupan de las actividades operativas para proporcionar asesoría interna en las áreas estratégicas tanto de la organización como de sus miembros? (p. 45), se puede señalar que, para lograr un equipo de trabajo eficaz, debe entenderse que el talento humano no es solamente el esfuerzo o la actividad humana, sino que también está integrada por otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad.

Entre estos factores se puede mencionar conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, todo esto ayuda a mejorar el desempeño de los empleados teniendo en cuenta que ellos son el pilar de la empresa.

Por tal motivo el talento humano, se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, debido a que sin él se haría imposible innovar, enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y el ambiente global de la organización. Pero desarrollar este talento es el principal reto que tienen que afrontar las empresas en la actualidad, para ello se crea la necesidad de incorporar una visión más integradora en la mente de los directivos, trabajadores de las diferentes compañías y siempre pensar que las estrategias que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr esa concordancia que tanto se desea en el proceso organizacional.

En este sentido, las organizaciones se están desarrollando en un entorno que es muy variable, cambiante, que hace que estas se conviertan en poco tiempo vulnerables a dejar de ser competitivas y poniéndole una serie de trabas que impedirán mantenerse en el mercado. Por tal motivo es de vital importancia que las organizaciones por medio de una serie de incidencias y/o acontecimientos enfrenten este tipo de situaciones, busquen alternativas para superarlas y lograr mantenerse bien posicionada en un futuro, logrando excelentes niveles de eficiencia, eficacia.

Objetivo 3

Catalogar las mejoras en la gestión estratégica del talento humano en el Centro Educativo Country Kids, con el fin de relacionarlo con la estrategia.

Indicadores: Las tres etapas Descongelamiento Desplazamiento Re-congelamiento

¿Existen manuales de capacitación y desarrollo personal de funciones definidos de forma clara e individual para cada unidad académico administrativas?

En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. Así también cabe mencionar al autor (Chiavenato, 2016) , define a la gestión como el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (Estrategias de acción) y los resultados que se lograrán.

En cuanto a calidad educativa Sánchez (2013) indica que la calidad de la educación se sitúa en tener los proyectos educativos con los fines y objetivos propuestos de manera integrada orientándose a cultivar las dimensiones intelectual, afectiva y volitiva, al servicio de un proyecto orientado por valores, dirigidos para lograr la calidad educativa.

Los resultados coinciden con la definición de Ander (2017) menciona que: “Planificar es utilizar procedimientos con el fin de introducir racionalidad y organización en la acción, para alcanzar metas y objetivos”, podemos afirmar que existe una correlación moderada entre la Organización de recursos humanos y la Calidad del servicio Habrá mayor gestión de recursos humanos y, a menor cultura organizacional habrá menor gestión de recursos humanos.

Así mencionamos la definición de Martínez (2019) que dice: combinar el trabajo de los individuos, con elementos necesarios para su ejecución eficiente y positiva.

Se puede afirmar que existe una correlación moderada entre la Administración de recursos humanos y la Calidad del servicio educativo. También existe semejanza con la investigación del autor Castro (2020), en su trabajo de investigación educativa “Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI” realizado en la ciudad de Esparza, teniendo como objetivo principal generar y sostener en el centro educativo las estructuras administrativas y pedagógicas de una manera democrática, equitativa y eficiente que permita a los niños y niñas desarrollarse como personas plenas, comprometiendo a todos los actores institucionales, definiendo el tipo de servicio educativo que se ofrece, demostrando que el éxito de las transformaciones educativas reposa en el profesor y las políticas educativas. Coincidiendo con la definición de MEP (2020) , mencionan que: administrar es estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados al logro de metas ejecutados dentro de una organización.

Partiendo del fundamento de Charles Hill (2019) son muchas las formas en que la función de recursos humanos puede ayudar a una empresa a crear más valor. Esta función se asegura que la compañía cuente con la correcta combinación de personas calificadas para ejecutar efectivamente sus actividades de creación de valor. También es deber de la función de recursos humanos cerciorarse que las personas estén bien capacitadas, motivadas y compensadas para realizar sus tareas de creación de valor.

Si los recursos humanos funcionan bien, la productividad de los empleados aumenta (lo que reduce los costos) y el servicio al cliente mejora, (lo que eleva el valor para los consumidores), permitiendo así que la compañía cree más valor. En el trabajo de investigación de Argueta, Ferrer y Garay (2015) se refiere a los recursos humanos como un personal en actitud de servicio, con profesionalismo, trato cordial y educado.

La administración de los recursos humanos como actividad de apoyo, influye directamente en las actividades primarias de la cadena de valor, tales como: operaciones, servicio, ventas y marketing. Estas variables impactan de directamente en el cliente por lo que su función es un punto a considerar en el desarrollo del programa de lealtad. El análisis del proceso de investigación relacionado al tema de la actividad de apoyo que los recursos humanos ofrecen a la cadena de valor mostró a través de la herramienta aplicada que la empresa cuenta con un grupo de profesionales altamente capacitados para ejercer sus funciones de manera idónea.

A lo largo de la historia se han incorporado nuevos métodos y nuevas tecnologías que buscan facilitar y agilizar el trabajo empresarial, produciendo cambios en la cultura y filosofía del desempeño laboral en general. La adopción de tecnología y nuevos métodos de trabajo por parte de los colaboradores es muchas veces difícil de conseguir, generándose en la mayoría de los casos una resistencia a los cambios propuestos por los gerentes o jefes de área de pequeñas y medianas empresas.

Dentro de estas propuestas, una de las más destacadas corresponde al modelo clásico de gestión del cambio llamado Modelo de los Tres Pasos propuesto por Lewin. Este modelo identifica tres etapas para gestionar el cambio en las empresas, las cuales corresponden a las fases de: descongelamiento de las prácticas antiguas, desplazamiento y cambio de la organización hacia la nueva dirección y re-congelamiento de los modos más efectivos en la organización (Mengibar, del Rio y Terol, 2007). Sin embargo, esta propuesta sólo se centrará en desarrollar una metodología para facilitar la implementación de la primera etapa del modelo de Lewin.

Específicamente, la resistencia o dificultad en implementar cambios en toda organización se vincula con las fuerzas restrictivas (Pizarro, 2005). Estas fuerzas y las fuerzas impulsoras son las que mantienen un sistema en statu quo (Guízar, 2013). En particular, el modelo de Lewin

considera estas dos fuerzas en su propuesta, indicando que: “Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio cuasi estacionario” (Guízar, 2013, p. 28). Por lo tanto, se deben balancear las fuerzas restrictivas e impulsoras a fin de gestionar de forma exitosa el cambio en las empresas.

Adicionalmente, se deben determinar los factores de resistencia al cambio en las compañías. Ello se logra haciendo uso de la herramienta de diagnóstico para la resistencia al cambio propuesta por García (2005a, 2005b), donde se categorizan en tipologías los múltiples factores de resistencia al cambio. El modelo de Telaraña, propuesto por García (2005a), permite priorizar los factores que tendrán mayor impacto en el éxito de un proyecto de cambio en la compañía, con el fin de asignar los recursos de forma eficiente durante el proyecto.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al realizar la presente investigación se detectaron ciertas debilidades en la institución educativa, una de ellas es la falta de la estrategia competitiva que pueda dedicarse a temas respectivos del área completamente, se evidencia además que el tema relacionado con este departamento de gestión de recursos humanos no estaba tan bien establecido por lo cual se verán reflejados en las conclusiones y como poder abordarlas con las recomendaciones.

Los indicadores mostrados a continuación tienen mención en la escritura contextual.

| |
|---|
| Objetivo específico 1 |
| Indicador: Servicio diferenciado |
| Identificar la estrategia competitiva actual del Centro Educativo Country Kids para establecer la relación con la gestión del talento humano. |

| Conclusión. | Recomendación |
|---|--|
| <p>En cuanto a la estrategia competitiva no cuenta con un proceso determinado que permita un mejor abordaje de las actividades de la gestión del talento humano por realizar, siendo importante la unificación de información que, una vez detectada la necesidad de contratación, la organización pueda implementar el plan diseñado como propuesta.</p> | <p>Primeramente, se recomienda la implementación de un manual técnico de recursos humanos, el que permitirá un mejor manejo de los recursos y del personal en la estrategia competitiva.</p> <p>Además, que en la realización de los planes de crecimiento anuales de la institución se integre a este departamento como un valioso objetivo de valor.</p> |

| |
|--|
| Indicadores del objetivo específico 1 |
| Precio |

Conclusión

Además de calcular el costo de servir, la metodología explica cómo esta medición se puede utilizar para crear estrategias más precisas para el desarrollo de los clientes, canales u otros objetos de estudio definidos por la organización

Recomendación

Atender con agilidad y eficiencia
Como ya vimos, el tiempo de respuesta para el cliente es muy importante. A ningún cliente le gusta un servicio al cliente lento, ineficiente y lleno de imperfecciones

| |
|-----------------------------------|
| Indicadores del objetivo 1 |
| Indicador: Segmento |

Conclusión

Mediante la segmentación del mercado, las empresas pueden identificar sus audiencias objetivo y personalizar las campañas de marketing de manera más eficaz. Esta es la razón por la cual la segmentación del mercado es clave para mantenerse competitivo. Le permite comprender a sus clientes, anticipar sus necesidades y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Recomendación

Ayudar a focalizar las estrategias de marketing para cada segmento y disponer de un análisis de los diferentes segmentos de mercado
facilita la ideación

| |
|--|
| Indicador del objetivo específico 1 |
| Impulsores de la estrategia |

Conclusión

Finalmente hasta aquí se concluye la intención de demostrar la importancia de los impulsores de estrategia como instrumento clave de éxito en las empresas, cuyo propósito es poder conquistar mercados y clientes, el ideal es poder permanecer por mucho tiempo en el mercado obteniendo así mismo la rentabilidad estable, por ende para cumplir con los objetivos de la empresa y que esta sea exitosa es necesario la investigación y análisis apoyado con las diferentes herramientas estratégicas el cual se estudia el entorno y la situación actual de la compañía

Recomendación

En gran parte del trabajo realizado sobre el talento y la fortaleza del liderazgo, se ha hecho hincapié únicamente en las dos primeras formas de describir el liderazgo de una organización. Dejar a un lado el liderazgo conectado y la cultura de liderazgo es obviar lo que da vida al liderazgo en las organizaciones, así como los factores que normalmente determinan que las estrategias y los planes lleguen o no a realizarse. Una buena estrategia de liderazgo contempla todos estos factores.

| |
|---|
| Objetivo específico 2 |
| Indicador: Planeación del talento humano |
| Examinar la gestión estratégica del talento humano actual del Centro Educativo Country Kids, con el fin de ser tomado en cuenta en las recomendaciones. |

Conclusión

La investigación tiene como objetivo examinar en un mismo documento los principales procedimientos de la gestión estratégica en el área de recursos humanos, sus pasos y actividades que buscan aportar directrices para la formación de las personas que trabajan en la empresa, ya que se podrá comparar los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato.

Recomendaciones

Para que la atracción de la gestión estratégica se pueda implementar donde todas las personas que tengan interés en el trabajo en esta institución puedan llenar su curriculum con sus datos personales y profesionales que permitan resguardar la información, al momento de plasmar una oferta laboral estas personas puedan aplicar a esta oferta y sea más fácil para los encargados de obtener los datos de la web que impresos o de manera individual por correo electrónico para ser tomado en cuenta.

| |
|--|
| Indicador del objetivo específico 2 |
|--|

| |
|--|
| Capacitación y desarrollo de personal |
|--|

Conclusiones

Los impulsores de estrategias que desarrolla el centro educativo junto con los segmentos forman un pilar fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá el éxito de la gestión humana y se pueden alcanzar las metas y objetivos de la organización

Recomendación

La calidad en el servicio al cliente requiere una buena actuación de los impulsores, por eso es primordial entrenar y concientizar al equipo por segmentos acerca de su importancia para el éxito del centro educativo.

| |
|---------------------------------|
| Indicador del objetivo 2 |
| Evaluación de desempeño |

Conclusión

La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para cualquier empresa que busque mejorar su productividad y eficiencia. A través de este proceso, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo, lo que permite establecer objetivos claros y definir estrategias para mejorar el rendimiento individual y colectivo.

Recomendación

Un proceso de evaluación de desempeño es ideal para promover los valores principales de la organización, sobre todo aquellos que fomentan la integridad, la colaboración, la honestidad y el respeto. Para ello, lo principal es enfocarse en la persona, en sus necesidades, puntos a favor e inquietudes, transformando el contexto evaluativo en una oportunidad de crecimiento para el colaborado

| |
|---|
| Objetivo específico 3 |
| Indicador: Etapas de Lewin |
| Catalogar las mejoras en la gestión estratégica del talento humano en el Centro Educativo Country Kids, con el fin de relacionarlo con la estrategia. |

Conclusión

En cuanto a las mejoras de gestión estratégica en el centro educativo no cuenta con un plan de incentivos para sus colaboradores: De igual manera no realizan evaluaciones de desempeño que permitan generalizar un plan de incentivos.

Recomendaciones

Para la etapa de mejora en la gestión estratégica es indispensable la aplicación de evaluaciones de desempeño que promuevan rendimientos laborales adecuados a las necesidades de la institución que sean de utilidad para la toma de decisiones que propicien beneficios para el mejoramiento del clima laboral y generen ventajas para todo el centro educativo.

| |
|--|
| Indicadores del objetivo específico 3 |
| Las etapas de Lewin |

Conclusión

La administración de recursos humanos se debe enfocar en la obtención de resultados y el desplazamiento de la alineación de la planeación del talento humano y de los objetivos y el desarrollo personales de cada individuo o colaborador con los objetivos de la organización

Recomendación

Es muy importante que amabilidad, respeto, responsabilidad, cumplimiento y efectividad sean considerados en el descongelamiento del que habla Lewin.

Después de conocer bien los elementos del servicio al cliente como la planeación y la capacitación, es importante pensar en cómo la atención al cliente puede mejorar dentro de tu empresa por lo cual se recomienda un detallado informe mensual acerca de los movimientos en la administración de recursos humano.

| |
|--|
| Indicador del objetivo específico 3 |
| Des-congelamiento |

Conclusion

En esta etapa, se debe analizar la situación actual y reconocer la necesidad de cambio. Es importante que se haga una reflexión profunda para identificar los factores que están impidiendo el progreso y para que se pueda tomar medidas para eliminarlos.

Recomendación.

Se debe analizar la situación actual del mercado y reconocer la necesidad de expandir la línea de servicios.

| |
|--|
| Indicador del objetivo específico 3 |
| Desplazamiento |

Conclusión

Una vez que se ha descongelado la situación, es el momento de implementar el cambio. Es importante que se tenga un plan bien elaborado y que se comuniquen los objetivos y los beneficios de manera clara y efectiva a todos los involucrados.

Recomendación

Se debe elaborar un plan de acción para desarrollar la nueva línea de productos y se deben comunicar los objetivos y beneficios a los empleados y clientes.

| |
|--|
| Indicador del objetivo específico 3 |
| Re-congelamiento |

Conclusión

En esta última etapa, se busca consolidar el cambio y hacer que se convierta en la norma. Para lograrlo, es importante que se refuercen los nuevos comportamientos y se celebren los logros alcanzados.

En conclusión, el modelo de cambio de Kurt Lewin es una herramienta muy útil para implementar cambios exitosos en cualquier ámbito, incluyendo la educación. Si se sigue correctamente el proceso de descongelar, desplazar y volver a congelar, se puede lograr un cambio efectivo y duradero.

Recomendación

Se debe trabajar para consolidar la nueva línea de productos y hacer que se convierta en una parte integral de la estrategia de marketing de la empresa. En conclusión, el modelo de cambio de Kurt Lewin es una herramienta muy útil para implementar cambios exitosos en cualquier ámbito, incluyendo el marketing. Si se sigue correctamente el proceso de descongelar, cambiar y volver a congelar, se puede lograr un cambio efectivo y duradero.

Bibliografía

León (2015), *“Las Percepciones y las Preferencias de los Ciudadanos Sobre las Administraciones Públicas, las Políticas y Los Servicios Públicos”* UNIVERSIDAD: COMPLUTENSE DE MADRID CENTRO DE LECTURA: CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA CENTRO DE REALIZACIÓN: I.U. ORTEGA Y GASSET.

Chávez (2015) *“tesis elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes”*, universidad ecuatoriana de ciencias aplicadas.

Martínez y Recio: (2018). *Evaluación de la gestión empresarial.*: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales. pp. 9495. ISBN8496702057 9788496702059.

Ascencio. (2016). *Gestión del talento humano.* Repositori.unad.edu.co/bitstream/10596/5810/3/1130675927.pdf

Osorio, Solano & Yamaly (2017). *Gestión social del talento humano.* www.uv.mx/iiesca/files/2012//10/16CA201502.pdf

Cascante. (2018). *Recursos humanos.* San José Costa rica <http://www.degerencia.com/cmm/Vanegas>

Muñoz, P. (2017) *Introducción a la Administración Pública:* México. Editorial Fondo de CulturaEconómica.

ANTHONY, R. N. (2020) *El control de gestión.* Bilbao: Ediciones Deusto.

ANTHONY, R. N.; YOUNG, D. (2018) *Management control in nonprofit organizations.* Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

DEUS NOGUEIRA, J. (2018) *Diseño de la estrategia empresarial.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

GIMBERT, X. (2018) El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos. Bilbao: Ediciones Deusto.

HATTEN, M. (2022) “Strategic Management in NonForProfit Organizations”, *Strategic Management Journal*. Vol. 3. 1982.

KANTER, R. M.; SUMMERS, D. (2017) “Doing well while doing good: dilemmas of performance measurements in nonprofit organisations and the need for a multiple constituency approach”, en

POWELL, W. *The nonprofit sector. A research handbook*. London: Yale University Press.

KOTLER, P.; ANDREASEN, A. (2020) *Strategic management for nonprofit organisations*. Englewood: PrenticeHall Inc.

KOTLER, P.; SCHEFF, J. (2021) “How the arts can prosper through strategic colaborations”, en *Harvard Business Review*. Enero-febrero 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2019) *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.

NAVAS, J.E.; GUERRAS, A. (2018) *La dirección estratégica de la empresa*, Madrid: Civitas Ediciones. PORTER, M. (2018) *Estrategia competitiva*. Méjico: Compañías Editorial Continental.

Bastar, S. G. (2012). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. En S. G. Bastar, *METODOLOGÍA DE LA*

INVESTIGACIÓN (pág. 13). México: Red Tercer Milenio.

Blois, J. A. (28 de septiembre de 2020). *Censo de Poblacion*. Obtenido de Censo de Poblacion: <https://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/13/censos.htm>

Cavassa, D. R. (2004). La gestión administrativa en las instituciones educativas. En D. R. Cavassa, *La gestión administrativa en las instituciones educativas* (págs. 25-37). Mexico: LIMUSA, NORIEGA.

Chacin, U. R. (Septiembre de 2012). *La planificacion presupuestaria en universidades publicas*.

Obtenido de La planificacion presupuestaria en universidades publicas:
file:///C:/Users/Garcia/Downloads/Dialnet-LaPlanificacionPresupuestariaEnUniversidadesPublic-5028137(1).pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos*. Obtenido de Administracion de recursos humanos:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

datosmacro.com. (2018). *El Salvador-Gasto público educación*. Obtenido de El Salvador-Gasto público educación: <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/el-salvador>

Dirección Nacional de Administración / Gerencia de Infraestructura. MINED. (9 de Septiembre de 2015). *Politica de infraestructura educativa*. Obtenido de Política de infraestructura educativa: file:///C:/Users/Garcia/Downloads/Politica-Infraestructura.pdf

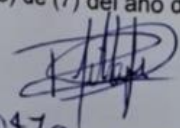
Educación, M. d. (Agosto de 2008). *guía para la elaboración o revisión del PEI Y PEA*. Obtenido de guía para la elaboración o revisión del PEI Y PEA: https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar2.pdf

Anexos

Anexo 1. Declaración Jurada

Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, Jillany Carroles mayor de edad, cédula de identidad número 6 470 071, en condición de egresado(a) de la carrera de Administración de negocios con énfasis en recursos humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato/Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Título de la tesis o tesina" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de PUNTARENAS el (03) de (7) del año dos mil veinte tres.

NOMBRE COMPLETO (FIRMA) 

Cédula de identidad: 6 0470 071

Anexo 2. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla.
Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Flor Deliz Gómez Segura DGS
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Jillany Corrales Gómez 6 0470 0171
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Marcos Cruz Martínez
Nombre, firma y cédula del testigo

Centro educativo Country Kids 14-06-2023
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante **NO** perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: DGS
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

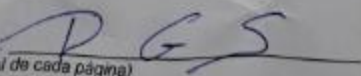
CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante _____
(copiar esta línea de firma al final de cada página)



Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

Escarza, 10 de junio de 2023.

Señores y señoras
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:


Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de director en el Centro educativo Country Kids, brindo autorización para que el/la estudiante Jilary María Corrales Gómez, cédula de identidad 604700171, desarrolle en esta empresa/organización/institución el trabajo de investigación titulado: ¿Cuál debería de ser la gestión estratégica del talento humano de acuerdo con la estrategia del centro educativo Country Kids en Escarza, Puntarenas durante el primer cuatrimestre del 2023?

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa/organización/institución.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa/organización/institución se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico CountryKids o al teléfono 620 4765 @gmail.com

Atentamente,

Firma Marcos Enze Martínez 

Nombre Apellido Apellido

Puesto de la persona responsable Director

Nombre de la entidad Centro educativo Country Kids

Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora

CARTA DEL TUTOR

San José, 26 de julio de 2023

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Jillary María Corrales Gómez**, cédula de identidad número 6 0470 0171, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Gestión Estratégica del talento humano de acuerdo a la estrategia del centro educativo Country Kids en Esparza, Puntarenas durante el primer cuatrimestre del 2023.**

, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

| | | | |
|----|---|-----|----|
| a) | ORIGINAL DEL TEMA | 10% | 10 |
| b) | CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES | 20% | 15 |
| C) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 30% | 30 |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 20% | 15 |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO | 20% | 20 |
| | TOTAL | | 90 |

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,
 SEIR
 FRANCISCO
 CHACON ACHI
 (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2023.07.26
 11:45:01 -05'00'

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora

CARTA DE LECTOR

29 de agosto de 2023

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Jillary María Corrales Gómez**, cédula de identidad **0604700171** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Cuál debería de ser la gestión estratégica del talento humano de acuerdo con la estrategia del centro educativo Country Kids en Esparza, Puntarenas durante el primer cuatrimestre del 2023”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.08.29 22:05:40 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 6. Carta de aprobación del/la profesional en Filología

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

Puntarenas, 30 de agosto de 2023

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Jillary María Corrales Gómez con número de identificación 6 0470 0171 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Cuál debería de ser la gestión estratégica del talento humano de acuerdo con la estrategia del centro educativo Country Kids en Esparza, Puntarenas durante el primer cuatrimestre del 2023" presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Jillary Corrales Gómez
Cédula: 6 0470 0171