



DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1.528>

La gestión por procesos, predictor de la administración de recursos humanos para el servicio educativo

Process management, predictor of human resources administration for the educational service

Gestão de processos, preditor da gestão de recursos humanos para atendimento educacional

Juan José Ramos-Cornejo ^I
jramosco25@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-001-7611-239X>

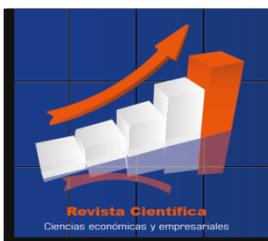
Adolfo García-Rugel ^{II}
P7000038429@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-9785-5982>

Fidel Antonio Ramírez-Vidarte ^{III}
p2000067191@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-6884-0020>

Correspondencia: jramosco25@ucvvirtual.edu.pe

* **Recepción:** 30/11/2021 * **Aceptación:** 18/12/ 2021 * **Publicación:** 20/01/2022

1. Universidad Cesar Vallejo, Perú
2. Universidad Cesar Vallejo, Perú
3. Universidad Cesar Vallejo, Perú



Resumen

La Gestión por procesos supone que las instituciones minimicen los costos totales al obtener eficiencia en la productividad concluyente; por tanto, si existe mejora de los procedimientos y en el ejercicio implícito en la cadena de valor es posible incrementar las relaciones y capacidades que tienen un efecto potencial en su adaptabilidad. En la presente investigación el objetivo es Diseñar una propuesta de gestión por procesos que permita mejorar la gestión de los Recursos Humanos en las Instituciones Educativas del Nivel Secundario en distritos de Paita. Investigación básica-proyectiva, diseño no experimental propositivo-proyectivo, predictivo y prospectivo con análisis de regresión logística ordinal que valide un modelo funcional teórico para configurar la propuesta; notificaron 185 trabajadores de 905, se aplicó dos cuestionarios. Los resultados muestran un nivel alto, 85,4 %; pero la necesidad de mejoramiento, en la administración del capital humanos, señala 39.9% en capacitación, 42.7%, mantenimiento, 54,6%, Relaciones Laborales, y nivel moderado, 65,4 % en la capacidad de costos y gastos. Se puede concluir que se observa un nivel alto, 85,4% en procesos estratégicos, 80.5%, procesos operativos y 68.6% procesos de apoyo. Se propone un Plan de Acción: Implementamos Estrategias Procedimentales para incrementar la eficiencia de los Recursos Humanos.

Palabras claves: gestión por procesos; administración; gestión del personal; desarrollo de recursos humanos.

Abstract

Management by processes assumes that institutions minimize total costs by obtaining efficiency in conclusive productivity; therefore, if there is an improvement in the procedures and in the implicit exercise in the value chain, it is possible to increase the relationships and capacities that have a potential effect on its adaptability. In this research, the objective is to design a management proposal by processes that allows improving the management of Human Resources in Educational Institutions of the Secondary Level in districts of Paita. Basic-projective research, non-experimental proactive-projective, predictive and prospective design with ordinal logistic regression analysis that validates a theoretical functional model to configure the proposal; 185 workers out of 905 reported, two questionnaires were applied. The results show a high level,

85.4%; but the need for improvement, in the administration of human capital, indicates 39.9% in training, 42.7%, maintenance, 54.6%, Labor Relations, and moderate level, 65.4% in the capacity of costs and expenses. It can be concluded that a high level is observed, 85.4% in strategic processes, 80.5%, operational processes and 68.6% support processes. An Action Plan is proposed: We implement Procedural Strategies to increase the efficiency of Human Resources.

Keywords: Process management; Administration; Personnel Management; Human Resources Development.

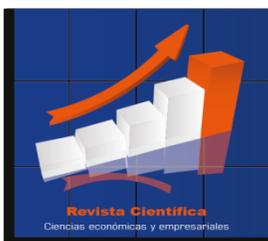
Resumo

A gestão por processos pressupõe que as instituições minimizem os custos totais obtendo eficiência na produtividade conclusiva; portanto, se houver uma melhoria nos procedimentos e no exercício implícito na cadeia de valor, é possível aumentar as relações e capacidades que têm efeito potencial na sua adaptabilidade. Nesta pesquisa, o objetivo é desenhar uma proposta de gestão por processos que permita melhorar a gestão de Recursos Humanos em Instituições de Ensino de Nível Secundário nos distritos de Paita. Pesquisa básico-projetiva, projeto proativo-projetivo não experimental, projeto preditivo e prospectivo com análise de regressão logística ordinal que valida um modelo teórico funcional para configurar a proposta; 185 trabalhadores dos 905 notificados, foram aplicados dois questionários. Os resultados mostram um nível elevado, 85,4%; mas a necessidade de melhoria, na administração do capital humano, indica 39,9% em treinamento, 42,7%, manutenção, 54,6%, Relações Trabalhistas, e nível moderado, 65,4% na capacidade de custos e despesas. Pode-se concluir que se observa um alto nível, 85,4% nos processos estratégicos, 80,5% nos processos operacionais e 68,6% nos processos de suporte. Propõe-se um Plano de Ação: Implementamos Estratégias Processuais para aumentar a eficiência dos Recursos Humanos.

Palavras-chave: gestão de processos; gestão; gestão de pessoal; desenvolvimento de Recursos Humanos.

Introducción

La educación en el mundo ha sufrido cambios vertiginosos en los últimos tiempos, los cambios a nivel tecnológico han dado paso a la educación a la distancia de un click, la sociedad enfrenta un gran número de cambios, especialmente en el acceso y generación de información, y dando paso a



una nueva materia prima, el conocimiento; lo cual se debe en gran medida al acelerado avance que han tenido las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)(Suarez, 2018). Estos cambios generacionales implican transformar las formas y maneras de impartir y transmitir el conocimiento, no solo se trata de difundir un conocimiento y esperar a que los alumnos desarrollen las ideas, sino de compartir experiencias, aprender y desaprender en función de lo que las nuevas tecnologías traen consigo, que no es más que un aporte a las nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje, no en vano los docentes hoy en día deben actualizar sus conocimientos en cuanto a tecnología se refiere, para poder ofrecer sus conocimientos de una manera más actual, con miras a hacer llegar a muchas más personas la educación.

Los sistemas educativos afrontan exigencias contextuales del mundo globalizado, presentándose retos en las reformas educativas para optimizar procesos de aprendizaje, enseñanza y evaluación, los cuales, han originado la reestructuración del currículo educativo en todos los niveles de formación, tanto inicial como superior, en sus modalidades representativas (Vivas, 2010) citado por (Sanchez y Delgado, 2020).

Por otro lado, resulta necesario afrontar el hecho de que no solo la educación la conforma el estudiante y el profesor, detrás de ellos existe un conjunto de personas e instituciones que hacen posible que el docente o profesor esté presente en un aula impartiendo conocimiento y de que un alumno reciba sus clases, y es que este conjunto de personas hacen posible la gestión de la educación en todos los niveles, y permiten la continuidad de la misma, tal es el caso de personal administrativo, obreros, proveedores, entre otros que forman parte de la educación en cualquier nivel, en cualquier país del mundo.

En relación a lo anterior, resulta necesario entender que el proceso educativo debe ser administrado tomando en cuenta los principios fundamentales de esta ciencia, adaptándola a las realidades del contexto actual de modernización de la educación.

En función de lo anterior, resulta necesario retomar el gran aporte que reside en una correcta manera de gestionar el recurso humano de las instituciones educativas, específicamente esta investigación se basa en generar un modelo de gestión por procesos de los recursos humanos de las instituciones de educación de los distritos de Paita, esto con la finalidad de proporcionar a dichas instituciones

educativas de herramientas basadas en la gestión por procesos para el mejor manejo de sus recursos humanos.

Por lo cual, tanto para el logro de una gestión educativa exitosa como para el desarrollo de la mejora continua en las instituciones, es necesario implementar un liderazgo transformacional acorde al paradigma de resultados que promueve la gestión por procesos (Huapaya, 2019).

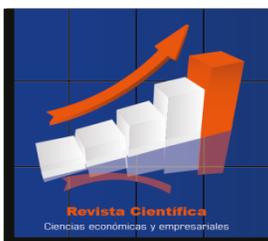
En el caso de la gestión por procesos, se describe una acertada descripción de la misma.

En el marco de las relaciones interorganizacionales, la gestión por procesos se considera una estrategia clave por cuanto dinamiza los flujos de información y conocimiento; se conciben relaciones de naturaleza matricial, donde las diferentes unidades que forman parte de la estructura de sustentabilidad, propician espacios de integración y trabajo compartido que conducen a fortalecer el ciclo de vida de la organización. La intención es que la gestión por procesos represente la estrategia de integración y complementariedad entre actores y entidades organizacionales. Desde una perspectiva compleja e interdisciplinaria, la organización desarrolla procesos de gestión donde cada uno de estos identificado, podrá ser abordado para efectos de planeación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación, con fundamento en los principios inherentes a las relaciones de cooperación como el altruismo recíproco, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, entre otros (Marin y Perez, 2021).

Igualmente, (Medina et al. 2019) definen la gestión basada en procesos, como una forma de gestión organizacional que propende a la alineación entre misión, objetivos y estrategia; implica un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

Todos los autores concuerdan en que la gestión de cualquier empresa o institución es de vital importancia para el manejo de las mismas, con esta premisa se entiende que la gestión por procesos toma un proceso en general y lo divide en subprocesos alineándolos de acuerdo a tres grupos, los cuales se identifican como entrada, proceso y salida, generalmente. Este enfoque permite a los líderes de cada organización identificar y sistematizar cada línea de acción a tomar en cuenta para lograr una gestión, o para este caso un modelo de gestión que permita manejar de una mejor manera los diferentes recursos con los que cuenta una organización.

En este sentido, la investigación se centra en evaluar mediante encuestas a los empleados de diferentes instituciones educativas de los distritos de Paita, en la que se abordan temas relacionados



con procesos como las remuneraciones, el reclutamiento, las relaciones laborales, el apoyo institucional, los programas de crecimiento profesional entre otros, que permiten identificar las necesidades en diferentes áreas que deben ser gestionadas por recursos humanos pero que quizás no estén siendo gerenciadas de una correcta forma o manera.

Las instituciones involucradas aportaron grandes datos que sirven para evidenciar la necesidad de fomentar un cambio de paradigma en los modelos de gestión actuales de manejo de recursos humanos, los cuales impactaran de gran manera en la motivación del personal, mejoras en el proceso enseñanza aprendizaje, mejoras salariales y en las condiciones de seguridad laboral. Todo esto de la mano de un nuevo modelo de administración de los recursos humanos basado en la gestión por procesos.

Metodología

La investigación es básica, ya que está orientada al conocimiento de los componentes primordiales del estudio de los procesos de gestión para la administración de los recursos humanos de las instituciones educativas en los distritos de Paita, para que, mediante los procesos estratégicos, operativos y de apoyo se pueda optimizar los recursos disponibles y satisfacer la demandas y expectativas de la comunidad educativa en su aplicación futura (Nieto, 2018)

Además, es de tipo proyectiva, con la cual la información plantea solucionar el problema de este trabajo. Su nivel descriptivo y explicativo orienta la propuesta. La información permitirá gestionar resultados favorables en mejorar la administración de recursos humanos. El diseño enjuicia una estructura compendiada propia del investigador en observancia de las variables de estudio (Sanchez H. , 2002).

El diseño de investigación centraliza el planteamiento del problema y declaración de objetivos e hipótesis. El estudio es no experimental, pues el investigador no manipula intencionalmente las variables estudiadas, es decir, está orientado a observar fenómenos en el contexto real para luego analizarlos en un determinado tiempo (Kerlinger y Howard, 2002). Se trata de observar los fenómenos tal como se dan en el contexto natural para analizarlos, situaciones no provocadas intencionalmente.

El alcance de la investigación es predictivo, considera caracterizar las condiciones concretas, indica sus propios rasgos o diferenciándolos en función a los objetivos de la investigación, mediante la cual se confirma la influencia de la variable independiente, Gestión por Procesos. (Hernández et al. 2014), y análisis prospectivo multivalente, y consecuentemente pronosticar una propuesta configurada por la gestión por procesos en función a los resultados y consigo establecer estrategias y procedimientos para optimizar los recursos disponibles. El enfoque es cuantitativo, de tal modo, que refleja la necesidad de medir y estimar fenómenos o problemas con la asistencia de métodos estadísticos para la presentación de los resultados (Hernández et al. 2014)

El propósito de la investigación es Diseñar una propuesta apoyada en la gestión por procesos para mejorar la administración de recursos humanos, con ello se establecen acciones específicas y objetivos claros de investigación.

Para la selección de la población y la muestra se conformó por el personal administrativo que laboran en las seis Instituciones Educativas de nivel secundario seleccionadas del distrito de Paita: Simón Rodríguez; Salvador Lavalle; Manuel Pio de Zuñiga y Ramírez; San José de Viviate; Víctor Raúl Haya De La Torre, y Mariscal Castilla, contándose con una población de 23 directores, 750 docentes y 155 trabajadores.

Las características de participación consideradas en la muestra son los siguientes:

- Criterios de inclusión: Participan todos los trabajadores de las instituciones educativas seleccionadas dispuestos en periodo del presente estudio.
- Criterios de exclusión: Trabajadores que no aceptan libremente llenar las encuestas o que tengan alguna dificultad en su comunicación.
- Criterios de eliminación: Trabajadores que no respondan las dos encuestas, no complete en su totalidad las mismas, o no las desarrollen en el periodo señalado.

Para determinar la Muestra, se utilizó el probabilístico, usando un nivel de confianza del 95%, un error tolerable del 5% y una probabilidad de éxito del 50%. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

$$n = \frac{905 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{(904 \times 0.05^2) + (1.96)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)} = 157$$

Los resultados indican que se debe encuestar a un mínimo de 157 trabajadores. Tipo de Muestreo Probabilístico, Aleatorio Simple.

Con respecto a las técnicas e instrumentos utilizados, se utilizó la técnica de la encuesta. El cuestionario es una técnica empleada para la recogida de datos de ambas variables y que permiten que los encuestados respondan rápidamente los diferentes ítems de las variables de interés de las instituciones educativas de los distritos de Paita.

El cuestionario, fue diseñado y aplicado utilizando un formulario de Google. Para su calificación se utilizó la Escala Nominal de Likert, considerando los siguientes niveles de respuestas: Siempre (5); Casi siempre (4); Algunas veces (3); Muy pocas veces (2); Nunca (1). De la garza (2013) subraya que la escala ordinal, permite además de la clasificación, el ordenamiento de datos. Un buen cuestionario es aquel que permite recoger la información pertinente al objeto de investigación. (Hurtado de Barrera, 2000). Se realizaron dos (02) cuestionarios, el primero propuesto para la Gestión por Procesos el cual consta de 36 ítems y el segundo referido a la Administración de Recursos Humanos, el cual consta igualmente de 36 ítems, ambos dimensionados de acuerdo a las consideraciones de cada caso.

Se realiza una explicación de estadística descriptiva, mostrando la matriz de datos, empleo de tablas distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión, coeficiente de correlación y análisis de regresión simple y múltiple.

Aplicación de la estadística inferencial, para el análisis en función a las hipótesis de trabajo, prueba de normalidad de los datos de la variable independiente y dependientes a través de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) que permite establecer el tipo de prueba a utilizar para contrastar las hipótesis.

Resultados y discusión

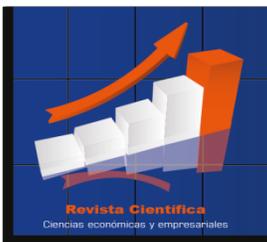
La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas

empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social. El personal de una empresa, ya no es solo percibido como recurso o capital humano; además, es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva. Toda organización que busca posicionarse y mantenerse sólidamente en el mercado requiere satisfacer las exigencias del cliente, de manera que lo distinga de sus competidores por la calidad y eficiencia de los productos y servicios que oferta, para lo que precisa del talento humano (Armijos et al. 2019).

De acuerdo a lo anterior, se puede mencionar que no solo a nivel empresarial y de negocios la administración de recursos humanos juega un papel fundamental en las relaciones laborales y por ende en el éxito de las organizaciones, sino que las instituciones públicas también están inmersas en este proceso de la correcta administración de dichos recursos. En este sentido, el tema de gestión escolar ha desarticulado la parte administrativa, pedagógica y la labor docente; donde la administración se concentra en los directivos. Donde se deben planificar acciones, organizar, direccionar y controlar, con el fin de brindar servicios de calidad a los usuarios, con procesos articulados, donde cada área y parte debe cumplir funciones que ayuden a sumar a un todo, asegurando el funcionamiento institucional, con resultados visibles, óptimos y eficientes. Las instituciones educativas en su mayoría carecen de una buena gestión en sus dimensiones de planificación, organización, dirección y control, con procesos deficientes desde los recursos humanos (Sánchez y Delgado, 2020).

De acuerdo a lo anterior, se evidencia la necesidad de llevar a cabo una investigación referida a los procesos de gestión de recursos humanos en las instituciones educativas, con la finalidad de poder estimar el grado de importancia de llevar una propuesta de un modelo de gestión que permita avanzar en el tema de la eficacia y eficiencia de sus procesos, por lo cual se muestran a continuación, los resultados obtenidos de la investigación al respecto de plantear un modelo de gestión por procesos.

En relación a los hallazgos correspondientes a la propuesta de un modelo de gestión por procesos para la administración de recursos humanos en las instituciones educativas en distritos de Paita, se obtiene que de acuerdo al estado de atención de la Gestión por Procesos, encontrada en: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Apoyo, de las Instituciones Educativas del Nivel



Secundario, mediante la cual se permita detectar situaciones a ser provocada en la configuración de la propuesta, se muestra el siguiente análisis de datos.

A continuación, se muestra la descripción de la administración de recursos humanos, en las instituciones de educación secundaria.

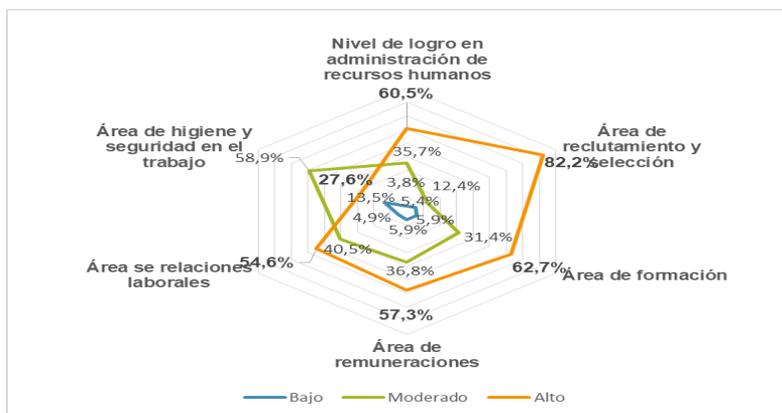


Figura 1: Nivel de Logro en la Administración de los Recursos Humanos

En cuanto a los resultados expresados en la figura 1, dejan en evidencia que en general, el nivel de logro en la Administración de los recursos humanos es alto, en opinión del 60.5% de los encuestados, destacando la gestión en el área de reclutamiento y selección y un poco menos el área de formación; en cambio, las áreas de higiene y seguridad en el trabajo, remuneraciones y de relaciones laborales, son las menos valoradas; las cifras refieren entre 50% y 60, lo que hace necesario una mediación.

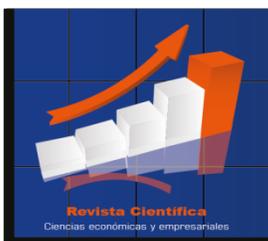
Dentro del área de reclutamiento y selección, destaca el logro alcanzado en la situación de los perfiles y responsabilidad de la evaluación y un poco menos la calidad del proceso selectivo. En el área de formación, la educación corporativa y se necesita intervención en lo relacionado a la satisfacción y diseño de programas. En el área de remuneraciones, necesita atención la satisfacción de beneficios laborales y es necesario intervención en la aplicación de procedimientos. En el área de relaciones laborales, destaca en índice de gestión de personas, aunque es necesario intervenir en el índice de gestión laboral. En el área de Higiene y seguridad en el trabajo, es necesario

intervención en los aspectos relacionados a los riesgos ocupacionales y en el índice de absentismo laboral.

En el análisis situación de la administración de Recursos Humanos, constituidos en las Instituciones Educativas del Nivel Secundario, en la dimensión Área de Reclutamiento, en un orden de mayor a menor necesidad de atención de acuerdo a los resultados obtenidos en las escalas de Nunca, Casi nunca y A veces, de acuerdo con las opiniones de los docentes, en PRIMER lugar, respecto a la Situación de los perfiles (2: 17,30%; 1: 16,76%; 3: 15,14%) donde por obtener bajos valores porcentuales, no amerita la intervención en ninguno de los ítems en este indicador. En SEGUNDO lugar, en lo que refiere a calidad del proceso selectivo, (8: 40%; 9: 19,38%; 7: 17,84%), presenta porcentajes, donde amerita dar una mirada, en el ítem 8 con un considerable porcentaje respecto a no contar con un plan de capacitación para el reclutamiento, selección y preparación de jóvenes para ocupar las plazas, siendo el único aspecto a considerar en esta dimensión. Por el contrario, se debe prestar atención como una fortaleza a los ítems 6, 3 y 1, en ese orden de importancia, que son los aspectos que más se cumplen, según se deduce de la opinión del 89.8%, 84.8% y 83.2%.

Por otro lado, analizando la dimensión Área de Formación, de la variable administración de Recursos Humanos en un orden de mayor a menor para ver la necesidad de atención de acuerdo a los datos obtenidos en las escalas de Nunca, Casi nunca y A veces, de acuerdo con las opiniones de los docentes, en PRIMER encontramos que, en lo que corresponde al Nivel de satisfacción positiva, (2: 49,54%; 3: 13,20%; 1: 86,26%), siendo necesario en este caso, intervenir en el ítem 2, en el cual evidencia que las capacitaciones casi no es financiado por la institución. En SEGUNDO lugar, en el Diseño del programa, vemos (4: 49,73%; 6: 27,85%; 5: 23,99%) el cual muestra la necesidad de intervenir en lo que corresponde al ítem 13, donde se observa que no se cuenta con un área específica para la capacitación con presupuesto para los procesos de desarrollo y capacitación. Por el contrario, es necesario prestar atención a los ítems 10, 16 y 12, merece atención especial; la mayoría de investigadores, 91.3%, 84.9% y 82.1%, consideran que sus instituciones educativas cumplen casi siempre o siempre con dichos aspectos.

Según lo anterior, en el 60,5 % de encuestados, en la dimensión del Área de reclutamiento y selección, es también valorado en el nivel alto por el 82,2 %, lo cual es significativo; pero el indicador más bajo en esta dimensión, se refiere a la calidad del proceso selectivo, con un 65.9 %, donde un 34,1 % tiene una calificación entre bajo y moderado, lo cual si bien es un porcentaje no



muy alto que llame la atención, pero si amerita darle una mirada a los procesos selectivos que entre todos no tiene una buena calificación, se aprecia que para el 39,9 %, algunas veces, muy pocas veces o nunca se cuenta con un plan de capacitación para reclutar, seleccionar y preparar jóvenes, siendo necesario tenerlo en cuenta para ser fortalecido.

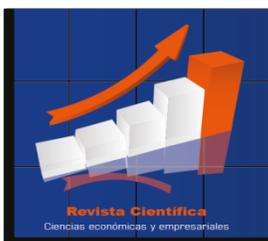
Esto concuerda con el trabajo realizado por (Valer, 2018) sobre la eficiencia de la selección de personal y su relación con el desempeño laboral, encontrando una relación directa, pues, no contar con un proceso claro de reclutamiento y selección, afecta al desempeño institucional. De igual manera, cada empresa tiene un proceso de selección que fue adaptado conforme a las nuevas tendencias o necesidades de la misma, pero en su mayoría no son procesos de calidad que están conforme a las teorías aceptadas y recomendadas para seleccionar al personal que requiere el puesto vacante. En estos casos es necesario que la empresa tenga definido varios puntos que son relevantes para el proceso de reclutamiento y selección, tales como la descripción de puestos, cuánto se invertirá en el proceso, qué preguntas claves tendrán las entrevistas, etc.

De igual manera, En el análisis que se realizó a los datos de la dimensión Área de Remuneraciones, de la variable administración de Recursos Humanos en un orden de mayor a menor para ver la necesidad de atención de acuerdo a los datos obtenidos en las escalas de Nunca, Casi nunca y A veces, de acuerdo con las opiniones de los docentes, en PRIMERO lugar, en la Aplicación de procedimientos, (1: 51,89%; 2: 41,62%; 3: 29,19%) vemos que hay necesidad de prestar la atención en el ítem 19, donde un alto porcentaje concuerda que no se difunden procedimientos para ascensos de puesto. En SEGUNDO lugar, en el aspecto correspondiente al Nivel de satisfacción de beneficios laborales, se tiene (6: 48,11%; 5: 24,32%; 4: 15,68%) los cuales nos deja ver la necesidad de prestar atención en el ítem 24, donde un alto porcentaje de trabajadores casi nunca se muestra iniciativa en el desarrollo de sus actividades en la institución. Por el contrario, se debe prestar atención especial a los ítems 25, 22 y 27, que son los que en opinión del 89,8%, 84,4% y 82,7%, son los que más se cumplen. Es de destacar que esta es una de las áreas más álgidas de este tipo de gestiones en recursos humanos, ya que el área de remuneraciones es de mucha importancia si se quiere o pretende lograr un proceso de gestión de una manera óptima y aceptable, ya que sin una buena remuneración los trabajadores no muestran interés en motivarse para la mejora de los procesos. Por otro lado, se observa que al no tener una clara carrera que seguir (en referencia a los

procedimientos para ascensos de puestos de trabajo) los trabajadores se ven desmotivados ya que no cuentan con una visión de su futuro dentro de las instituciones, el trabajo se hace rutinario y por ende muchos pierden el interés en capacitarse y aprender nuevas metodologías al no contar con una esperanza de aplicación de esos nuevos conocimientos.

Seguidamente, Al observar los datos de la dimensión Relaciones Laborales, de la variable administración de Recursos Humanos y siguiendo la secuencia de mayor a menor para ver la necesidad de atención según los datos obtenidos en las escalas de Nunca, Casi nunca y A veces, de acuerdo con las opiniones de los docentes, en PRIMER lugar, en el índice de gestión de personas, (26: 21,08%; 27: 17,30%; 25: 10,27%) se tiene porcentajes muy bajos que no motiven la intervención. En SEGUNDO lugar, en lo que se refiere al índice de Gestión Laboral, (30: 69,73%; 28: 54,59%; 29: 25,41%) son los porcentajes que dejan ver la necesidad de intervenir en el ítem 28 y 30, donde los trabajadores, muy poco están contentos con los beneficios que ofrece la institución, y la institución no tiene políticas para incrementar el compromiso de las personas. Luego, los ítems que merecen especial atención son en orden de importancia el 25, 27 y 26, que según la opinión del 89.8%, 82.7% y 79%, se cumplen casi siempre o siempre, por otro lado se deja ver que en la dimensión Higiene y seguridad en el trabajo, de la variable administración de Recursos en una secuencia de mayor a menor para localizar la necesidad de atención según los datos obtenidos en las escalas de Nunca, Casi nunca y A veces, de acuerdo con las opiniones de los docentes, en PRIMER lugar, en el indicado de Riesgos ocupacionales, (31: 65,41%; 32: 40,00%; 33: 31,35%) encontramos la necesidad de intervención en el ítem 31 respecto a no contar con una partida presupuestaria para prevención de riesgos laborales, y también considerar sobre la evaluación de riesgos inicial en los puestos de trabajo. En SEGUNDO lugar, sobre el índice de absentismo laboral, tenemos (35: 76,76%; 36: 63,24%, 34: 22,16%) donde se podría suponer el ítem 35, la necesidad de intervención, a fin de regular el absentismo para mejorar la productividad, pero, los permisos a los trabajadores bajan la productividad. Por el contrario, merecen especial atención los ítems 34, 33 y 32, que según la opinión del 77.8%, 68.6% y 60%, se cumplen casi siempre o siempre.

Relacionando lo anterior, se puede observar que es calificado por el 54,6 % en el nivel alto, ubicando en el indicador “Índice de gestión laboral”, un 67% que califica entre el nivel moderado y bajo. En el indicador correspondiente se encuentra un 54,6% que manifiesta que nunca, muy



pocas veces o algunas veces cuentan con el apoyo de la institución para cumplir con sus tareas y fortalecer su nivel de compromiso. Asimismo, el 69,7 % afirma que, entre nunca, muy pocas veces o algunas veces; la Institución dispone información de todos los procesos que involucran a los trabajadores, lo que hace evidente cierta debilidad en el área de relaciones laborales, en el cumplimiento de sus funciones.

Para el caso de dimensión Higiene y seguridad en el trabajo, de la variable administración de Recursos humanos en una secuencia de mayor a menor para localizar la necesidad de atención según los datos obtenidos en las escalas de Nunca, Casi nunca y A veces, de acuerdo con las opiniones de los docentes, en PRIMER lugar, en el indicado de Riesgos ocupacionales, (31: 65,41%; 32: 40,00%; 33: 31,35%) encontramos la necesidad de intervención en el ítem 31 respecto a no contar con una partida presupuestaria para prevención de riesgos laborales, y también considerar sobre la evaluación de riesgos inicial en los puestos de trabajo. En SEGUNDO lugar, sobre el índice de absentismo laboral, tenemos (35: 76,76%; 36: 63,24%, 34: 22,16%) donde se podría suponer el ítem 35, la necesidad de intervención, a fin de regular el absentismo para mejorar la productividad, pero, los permisos a los trabajadores bajan la productividad. Por el contrario, merecen especial atención los ítems 34, 33 y 32, que según la opinión del 77.8%, 68.6% y 60%, se cumplen casi siempre o siempre.

Según lo anterior, se puede a la vez observar que el indicador de absentismo laboral existe un 82.2 % está de acuerdo en que muy poco se cumplen con la función de este control, y el indicador riesgos ocupacionales, tiene un 51,4% que los ubica en los mismos niveles. Al revisar los datos por dimensión en el indicador con mayor problema, absentismo laboral, se puede ver que el personal encuestado considera que el otorgar permisos y licencias a los trabajadores nunca, o muy pocas veces disminuye la productividad, (72,9%), y que el absentismo a la institución no se debe a la falta de expectativas que tiene el trabajador, (76,7 %); pero, por otro lado, respecto a los riesgos laborales, dicen que nunca, muy pocas veces o algunas veces, (65,5 %) se cuenta con presupuesto para la prevención de riesgos laborales. En este sentido, donde hay que prestarle mayor atención es a los riesgos laborales.

Estos resultados concuerdan con lo expresado por (Rodríguez et al. 2017) quienes analizan que las personas son todas diferentes y no tienen la misma capacidad de adaptación y de resistencia a los

riesgos que supone una situación de trabajo, por lo cual se debe manejar el tiempo de exposición a riesgos de manera individual. Se toman factores como: la organización y el contenido de trabajo, la duración de la jornada laboral, la remuneración, la ergonomía, la presión psicológica. Trabajo y deterioro de la salud ya no se consideran dimensiones inseparables. Los riesgos en el trabajo son la consecuencia de las malas condiciones en que este se desarrolla. Generalmente, la responsabilidad de la causa de accidentes laborales recae sobre los trabajadores, sin embargo, gran parte de la responsabilidad es de los administradores de la institución a la que pertenecen.

Por lo cual la dimensión de higiene y seguridad laboral es de importancia ya que esta determinara en muchos de los casos el ausentismo laboral y el impacto que el trabajo tenga sobre la salud de los trabajadores, esto concuerda directamente con los resultados obtenidos en relación al 65,5% que refleja que casi nunca se cuenta con un presupuesto para atender la higiene y seguridad laboral de los trabajadores.

No obstante, diversas experiencias señalan que, al identificar las demandas y perspectivas de los clientes, muestran una planificación inadecuada de tareas a realizar con lo cual la relación de bienes y servicios preestablecida con los clientes muestra insatisfacción laboral en las instituciones educativas, y por tanto las entidades no cuentan con un diseño de instrumentos y procedimientos estandarizados, que permita referenciar y evaluar el proceso de gestión.

En la gestión de recursos humanos, y en opinión del personal investigado, está predominantemente en un nivel alto, según lo indica el 80.5%, destacando la gestión de los procesos estratégicos y la gestión de los procesos operativos y un poco menos la gestión de los procesos de apoyo, que son calificados en un nivel alto por el 85.4%, 80.5% y 68.6%

En el análisis de los procesos de gestión, en un orden de mayor a menor necesidad de atención de acuerdo a los resultados obtenidos en las escalas de Nunca, Casi nunca y A veces, según la opinión de los docentes, PRIMERO, sobre Política De Recursos Humanos, (7: 16,2%; 8: 8,6%; 9: 3,8%), también los valores obtenidos no ameritan intervención, en lo que refiere al conocimiento de las políticas de la institución. SEGUNDO, respecto a Capacidad de Costos y Gastos, (11: 60%; 10: 48,6%; 12: 29,2%), los datos nos indican la necesidad de brindarles la atención, especialmente en lo que corresponde a la atención de los gastos estratégicos y la asignación de un presupuesto para costos y gastos. En relación a los procesos estratégicos, los aspectos ligados a los ítems 11 y 10



requieren intervención, según deduce de la opinión del 60% y 48.9%, que consideran que solo se cumplen algunas veces, muy pocas veces o nunca.

En la dimensión, Procesos operativos, los resultados que se encontraron por indicador, se tiene en un orden de mayor a menor necesidad de atención de acuerdo a los resultados obtenidos en las escalas de Nunca, Casi nunca y A veces, en PRIMER lugar, los valores que se obtuvieron sobre Capacidad de Necesidades y requerimientos, (14: 18,4%; 13: 16.8% y 15: 4,6%) no ameritan una atención inmediata, por tener valores relativamente bajos, En SEGUNDO, lugar, en el indicador Nivel de organización, se obtuvieron: ítem 20: 60,5% 21: 14,6% y 19: 12.4%; de los cuales se puede ver que, conforme al ítem 20, es una necesidad intervenir respecto al compromiso de los docentes, donde en la mayoría se observa que este compromiso responde a las necesidades personales. Estos datos permiten afirmar que en la dimensión procesos operativos es necesario intervenir en el nivel de organización, respecto a que el compromiso de los docentes subyace en las necesidades personales.

En relación a los elementos del proceso operativo, no se encontró aspectos que merezcan intervención, pero el estudio deja en evidencia que se debe prestar atención especial a los ítems 18, 24 y 22, que según la opinión del 96.8%, 94.2% y 92%, se cumplen casi siempre o siempre.

De igual manera, en la tabla 1, se expresan las estimaciones de los parámetros antes mencionados, en los cuales se evidencia con un intervalo de confianza del 95%.

Tabla 1. Estimaciones de los parámetros del modelo

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[NL_VA_ADM= 1.00]	-4,912	0,549	80,140	1	0,000	-5,988	-3,837
	[NL_VA_ADM = 2.00]	-1,638	0,346	22,347	1	0,000	-2,317	-0,959
Ubicación	[NL_IND3_D1_GP =1.00]	21,117	3,138	45,287	1	0,000	14,966	27,267
	[NL_IND4_D1_GP =1.00]	-1,983	0,677	8,590	1	0,003	-3,309	-0,657
	[NL_IND4_D1_GP =2.00]	-1,390	0,48	8,402	1	0,004	-2,330	-0,45

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

NL_VA_ADM: Nivel de Logro de la Administración de Recursos Humanos.

La tabla anterior muestra la estimación de los parámetros del modelo. Se observa que el nivel Bajo en el logro de la Administración de los recursos humanos [NL_VA_ADM= 1.00] se explica por el

nivel de logro bajo en los indicadores de la gestión de los procesos estratégicos: Políticas de recursos humanos [NL_IND3_D1_GP =1.00] y capacidad de costos y gastos [NL_IND4_D1_GP =1.00], mientras que el nivel moderado en la administración de los recursos humanos está asociado a un nivel moderado de la capacidad de costos y gastos [NL_IND4_D1_GP =2.00].

Por lo tanto, el ingreso de las características al modelo es determinante en los indicadores de gestión.

Los modelos explicativos serían:

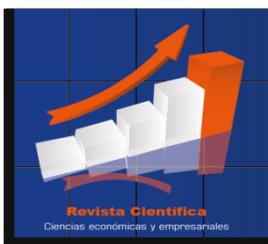
Administración de recursos Humanos baja = -4,912 21,117 1983 (considera que en las instituciones educativas debe implementar un programa de gestión que permita mejorar la administración de Recursos humanos en las Instituciones Educativas de los Distritos de Paita. 2021)

Administración de recursos Humanos Regular = -1,638 -1,390 (considera que en las instituciones educativas debe implementar un Programa de gestión que permita mejorar la capacidad de costos y gastos en la administración de recursos humanos en las Instituciones Educativas de los Distritos de Paita. 2021).

Lo relevante de los resultados es que en las instituciones de educación se debe implementar un programa de gestión de los recursos humanos basado en procesos, el cual permita dar un giro a la educación, considerando el hecho de que la buena y correcta gestión de los recursos humanos impacta de manera directa a la motivación de los trabajadores y por ende a la calidad del aprendizaje.

Conclusiones

Con respecto al primer objetivo específico, se concluye que los procesos estratégicos, muestra un nivel alto; pero según el diagnóstico el desenvolvimiento de costos y gastos, y la no atención de gastos es donde destaca el nivel bajo y moderado. De la misma manera, en la dimensión Procesos Operativos, donde la debilidad se registra en el Indicador de Organización, donde el docente asume compromisos basados en la satisfacción de sus necesidades personales, dejando de lado la identidad institucional. Además, la dimensión de Procesos de Apoyo o Soporte, registra un nivel más bajo, encontrándose las acciones de mantenimiento y capacitación del personal de mantenimiento para trabajar en otras áreas, en niveles bajos.



Respecto al segundo objetivo específico, en la administración de los recursos humanos, se ha observado un nivel de calificación alto, no obstante, un sesgo de porcentaje en la calidad del proceso selectivo, con un 65.9 %, de la cual se discrimina que para el 39,9 %, casi nunca se cuenta con un plan de capacitación para reclutar, seleccionar y preparar jóvenes. Por otro lado, en el área de formación, en lo que se refiere el indicador Satisfacción positiva, para un alto porcentaje casi nunca se financian las capacitaciones, por no contar con presupuestos designados. En cuanto al área de remuneraciones, más de la mitad de colaboradores aseveran que no se difunden procedimientos para ascensos de puesto. En lo referente al comportamiento laboral, un alto porcentaje de los trabajadores no se involucran en los diferentes procesos de la institución. En otro apartado del mismo objetivo se tiene que en el área de higiene y seguridad en el trabajo, en lo encontrado, según los encuestados el absentismo no disminuye la productividad y no se cuenta con presupuesto para la prevención de riesgos laborales.

En cuanto a la variable Gestión por Procesos en afinidad a la Administración de Recursos Humanos de las Instituciones Educativas del Nivel Secundario de Paita, se puede concluir que se observa un nivel alto, en 80.5%, expresados en sus componentes: procesos estratégicos (85,4%), procesos operativos (80,5%) y procesos de apoyo (68.6%).

En el diagnóstico realizado referente a la Gestión por Proceso se filtra en general que existe un déficit en los presupuestos institucionales, para atender costos y gastos en los procesos internos y externos, en el trabajo en la Organización desde insatisfacción del trabajador en la institución y en lo concerniente a las acciones de capacitación en mantenimiento para atender diferentes áreas.

En cuanto a la dimensión de Selección en la Administración de Recursos Humanos, se concluye que es bajo en el desarrollo de la calidad del proceso selectivo, en la satisfacción positiva del trabajador, esto en relación a que no se difunden procedimientos para ascensos de puesto, además, debido a que los trabajadores no se involucran en los diferentes procesos de la institución y el absentismo disminuye la productividad en la institución educativa.

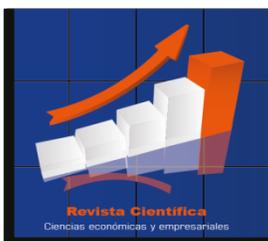
Para lograr el éxito de la gestión por procesos enmarcada en la gestión de recursos humanos se recomienda lo siguiente.

1. En relación al personal directivo se sugiere capacitar a todos el personal en temas de procedimientos, organización, gestión por procesos y acciones de mantenimiento que

contribuyan a identificar acciones que generen retrasos en las actividades administrativas e institucionales y que les permita enfocarse en mejorar el desempeño del personal y mayores resultados de productividad.

2. De igual manera se sugiere identificar los elementos claves para conformar un equipo líder en cada institución, el cual permita llevar a cabo todas las gestiones referentes a las actividades de creación e implantación de un sistema por gestión de procesos en cada institución educativa, esto permitirá crear responsables en cada área y así lograr involucrar a todo el personal en las tareas.
3. Es necesario fortalecer los procesos estratégicos y operativos de tal modo que los trabajadores puedan involucrarse y participar activamente en la planificación de las actividades que impliquen costos y gastos alineados con la misión de la institución y de las operaciones de control que son propios de la gestión pública, que sea operativo un gasto coherente con lo presupuestado.
4. Asimismo, se recomienda contar con un archivo documentado que definan convenientemente el desenvolvimiento de los trabajadores, además, concienciar al personal acerca de la importancia de cumplir con los procedimientos que logren mayor objetividad en cada una de las áreas o estamentos de la institución.
5. En relación a la Administración de los Recursos Humanos se recomienda la conformación de una Oficina u Área en las Instituciones Educativas Públicas que permita realizar los procedimientos de selección, formación, remuneraciones, acciones correctivas y control y tareas de mantenimiento que identifiquen los diferentes procesos del establecimiento, de manera sincronizados y logren mejores resultados.
6. Todo el personal de las instituciones debe estar involucrado en las acciones a tomar para la implantación del modelo de gestión por procesos del manejo de recursos humanos, sin embargo, es recomendable crear una campaña de sensibilización que permita a la comunidad docente y administrativa concebir e internalizar un cambio de gestión dentro de cada institución. Esto permitirá que sea aún más fácil la aplicación de las nuevas estrategias a seguir para lograr un cambio de modelo de gestión.

Referencias



1. Armijos, F., Bermudez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad* .
2. Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores S. A. de C. V.
3. Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas* .
4. Kerlinger, F. N., & Howard, B. L. (2002). *Investigación del comportamiento* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill.
5. Marin, F., & Perez, J. (2021). Gestion por Procesos en redes de Cooperacion Intersectoriales en la Peninsula de Paraguara, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* .
6. Medina, A., Nogueira, D., Hernandez, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la Gestion por Procesos. Metodos y Herramientas de Apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingenieria* , 328-342.
7. Nieto, E. (2018). Tipos de Investigacion. *CONCYTEC* .
8. Rodriguez, S., Solis, H., & Chiquito, S. (2017). La Educación en materia de Seguridad e Higiene Industrial. *Revista Publicando* , 1008-1026.
9. Sanchez, H. (2002). *Tipos de Investigacion*.
10. Sanchez, M., & Delgado, J. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Revista Multidisciplinar* , 1821.
11. Suarez, Y. (2018). IMPACTO DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL Y LAS TIC EN LA ANDRAGOGÍA. *Revista Ciencias de la Educacion* , 326-347.
12. Valer, K. (2018). *Eficiencia de la selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, Trujillo- 2018*. Trujillo: Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administracion.