



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

IMPORTANCIA DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN LA ESCUELA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL
PERÚ, EN EL AÑO 2018

Línea de investigación:

Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración Pública

Autor:

Sarmiento López, Alan Miguel

Asesor:

Zavala Sheen, Elmo Ramón
(ORCID: 0000-0002-8862-5878)

Jurado:

Rivero Cuellar, Alipio
Fernández Vega, Edinson Antonio
Palomino Nieto, Edgardo

Lima - Perú

2022



Referencia:

Sarmiento, A. (2022). *Importancia del enfoque estratégico en la gestión de los recursos humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/6493>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

IMPORTANCIA DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN LA ESCUELA DE INFANTERÍA DEL EJERCITO DEL
PERÚ, EN EL AÑO 2018

Línea de investigación: Desarrollo empresarial

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración con mención en
Administración pública

Autor

Sarmiento López, Alan Miguel

Asesor

Zavala Sheen, Elmo Ramón

(ORCID: 0000-0002-8862-5878)

Jurado

Rivero Cuellar, Alipio

Fernández Vega, Edinson Antonio

Palomino Nieto, Edgardo

LIMA – PERÚ

2022

Índice

I.	Introducción	6
1.1	Descripción y formulación del problema	7
1.2	Antecedentes	8
1.3	Objetivos	13
	-Objetivo general.....	13
	-Objetivos específicos.....	13
1.4	Justificación	13
1.5	Hipótesis	14
II.	Marco teórico.....	15
2.1	Bases teóricas sobre el tema de investigación	15
III.	Método	33
3.1	Tipo de investigación	33
3.2	Ámbito temporal y espacial	33
3.3	Variables	33
3.4	Población y muestra	34
3.5	Instrumentos.....	35
3.6	Procedimientos.....	35
3.7	Análisis de datos	35
IV.	Resultados	36
V.	Discusión de resultados.....	108

VI.	Conclusiones.....	110
VII.	Recomendaciones.....	112
VIII.	Referencias.....	114
IX.	Anexos.....	119

RESUMEN

Objetivo: analizar los factores claves del enfoque estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018. **Metodología:** El tipo de esta investigación es básica, porque no es experimental y no se manipularon las variables, con un enfoque cuantitativo. **Resultados:** Se logró determinar que el personal civil tiene bien claro la importancia del rol estratégico de los recursos humanos. Sin embargo, presenta altos niveles “muy poca efectividad” en la implementación siendo los factores Proceso y Objetivo con una “muy baja efectividad” en promedios del 66.7% y 78.55 respectivamente. También los factores Análisis y diagnóstico y planes de acción con una baja efectividad en promedios del 83.3% y 80.66%. **Conclusión:** El personal destaca la importancia del enfoque estratégico orientado a los recursos humanos. Pero la implementación de enfoque es muy deficiente. Siendo el factor Proceso considerado como el más importante en un 73.36% y también el que tiene una muy baja efectividad, en un promedio del 66.7%.

Palabras clave: recursos humanos, enfoque estratégico, factores claves de recursos humanos

ABSTRACT

Objective: to analyze the key factors of the strategic approach in the management of Human Resources in the Peruvian Army Infantry School in 2018. Methodology: The type of this research is basic, because it is not experimental and the variables were not manipulated. , with a quantitative approach. Results: It was possible to determine that civilian personnel are very clear about the importance of the strategic role of human resources. However, it presents high levels of "very little effectiveness" in the implementation, with the Process and Objective factors having a "very low effectiveness" with averages of 66.7% and 78.55, respectively. Also the factors Analysis and diagnosis and action plans with a low effectiveness in averages of 83.3% and 80.66%. Conclusion: The staff emphasizes the importance of the strategic approach oriented to human resources. But the focus implementation is very poor. Being the Process factor considered the most important in 73.36% and also the one that has a very low effectiveness, in an average of 66.7%.

Keywords: human resources, strategic approach, key factors of human resources

I. Introducción

En la actualidad, las instituciones deben adaptarse a los nuevos cambios globales, adquirir conocimiento que le permita tener ventajas competitivas para la mejora de su calidad de servicios.

Las diferentes escuelas de instrucción del Ejército del Perú deben también adaptarse a estos cambios disruptivos en un entorno global de incertidumbre y estar a la vanguardia del conocimiento, para ello debe actuar de manera estratégica comenzando con su personal. Es por esta razón que la institución debe gestionar sus recursos humanos de manera estratégica, pensando en obtener resultados a largo plazo.

El objetivo de esta investigación fue analizar la importancia del enfoque estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2018, con el propósito de contribuir en la identificación de debilidades y poder ofrecer alternativas y recomendaciones que puedan ser adaptadas para mejorar el logro de objetivos a largo plazo en la institución.

La investigación está conformada por la descripción y formulación del problema de estudios, la búsqueda de los antecedentes, la determinación de los objetivos y la hipótesis.

Así mismo, contiene un marco teórico adecuado al estudio, la descripción del método que se utiliza para alcanzar los objetivos del estudio, la metodología como se realizó el análisis de los resultados. Y finalmente se presentan la discusión, las conclusiones, y recomendaciones.

1.1 Descripción y formulación del problema

En la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, se brindan una serie de capacitaciones respecto a la formación militar que deben tener los oficiales. Para cumplir con su misión cuenta con un personal altamente capacitado conformado por militares y también por personal civil. Sin embargo, se observa que el personal civil está teniendo problemas en su desempeño, se está teniendo errores en el ingreso de notas al sistema lo que ha ocasionado quejas por parte de los alumnos. Así mismo no se están cumpliendo con los plazos previamente establecidos para la entrega de notas y para la realización de actividades fuera de la escuela como, por ejemplo, la visita a otras escuelas, lo que está afectando la productividad de toda la gestión. También se observa que el personal a pesar que ha recibido capacitación, esta no está contribuyendo significativamente a lograr los objetivos estratégicos de mantener un nivel muy alto de efectividad organizacional en la institución. La gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería está dedicada a resolver problemas operativos del día a día, como solicitudes de permisos, gestión de vacaciones y no cuenta con un enfoque estratégico que le permita adquirir un impulso estratégico para el logro de los objetivos.

Así mismo, debido a la modernidad y a la exigencia de calidad en el funcionamiento de la escuela, está aún no se ha adaptado a los nuevos pensamientos de la administración moderna en el sector público, porque no ha instalado un pensamiento estratégico en los servidores público para que sus acciones están orientadas y motivadas a lograr objetivos a largo plazo.

La falta de un pensamiento estratégico en la gestión de Recursos Humanos está limitando los beneficios que se obtiene al lograr objetivos a largo plazo. Por lo que es importante conocer el punto de partida que es determinar qué tan importante es el enfoque estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú, en el año 2018

-Problema general.

¿Qué factores indican en una buena gestión de los Recursos Humanos mediante el enfoque estratégico, en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018?

-Problemas específicos.

1. ¿Cuáles son los grados de importancia que presenta el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018?
2. ¿Cuáles son los problemas que presenta el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018?
3. ¿En qué medida impacta el mayor problema del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018?

1.2 Antecedentes

En el trabajo de tesis de grado realizado por Bravo (2015) sobre: “La importancia del Rol Estratégico de RR.HH.: Caso de una empresa chilena”; menciona que un enfoque estratégico dirigido adecuadamente por la organización contribuye a mejorar el compromiso, rendimiento y la participación de los colaboradores. Así mismo menciona que dentro de los roles que desempeñan los recursos humanos están los procesos en la gestión del futuro de la organización. También menciona la importancia de medir el impacto que produce la gestión de los Recursos Humanos. Y concluye afirmando que es importante gestionar adecuadamente los Recursos Humanos por lo siguiente:

- Permite obtener el mejor personal a largo plazo
- Capacita a las personas en base a los objetivos estratégicos
- Contribuye a medir el desempeño a largo plazo
- Permite definir indicadores que pueden medir el comportamiento de los colaboradores.
- Y también contribuye en la generación de compromiso y confianza con la organización.

También en el estudio realizado por Para (2012) y que se realizó en conjunto entre la Universidad Politécnica de Cartagena y la Universidad de Murcia sobre: “El enfoque estratégico de la gestión de recursos humanos bajo la óptica del modelo EFQM”, menciona que los Recursos Humanos debe buscar siempre la calidad. Y esta se obtiene teniendo una perspectiva a largo plazo, es decir tener un enfoque estratégico. Y resalta que lo principal es definir la orientación estratégica de la organización y luego adecuar los indicadores de desempeño como cumplimiento de metas, índice de utilización de recursos (recursos asignados/ recursos utilizados) que buscan alcanzar la excelencia, pero siempre tomando en cuenta que la implementación tiene un rol clave para el logro de los objetivos. Así mismo dentro de sus conclusiones afirman que los indicadores si contribuyen a tener una visión de largo plazo y alcanzar objetivos estratégicos.

También en una publicación de Escuela de organización industrial (EOI, 2014) respecto a “Importancia de la Gestión de los Recursos Humanos”; indica en su estudio que los objetivos de Recursos Humanos deben contribuir alcanzar el propósito que se ha definido la organización, entendiendo que el propósito es la razón de ser de la organización, y la razón de ser es la misión de la empresa, se identifica la relación entre la importancia de los Recursos Humanos en el logro de la misión organizacional y está establecida en los planes estratégicos de la organización. Por lo tanto, se justifica que los objetivos de Recursos Humanos son

importantes para lograr el éxito en las organizaciones a largo plazo. También menciona que el enfoque estratégico es parte importante de la evolución de los Recursos Humanos.

En la publicación sobre el estudio del “Enfoque de proceso en la gestión de Recursos Humanos” los autores Izquierdo et al. (2007) destacan la importancia estratégica en la gestión de los Recursos Humanos porque va permitir poder tener una diagnóstico y mejor control de cómo el proceso está contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la organización a través de un conjunto adecuado de indicadores de gestión. Así mismo también menciona los diferentes roles de Recursos Humanos que son claves para los fines estratégicos que son: La planeación de los Recursos Humanos, el reclutamiento y la selección del personal, la formación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, la motivación y comunicación en la organización. Y todas estas funciones contribuyen a tener un personal motivado y capacitado.

En la investigación realizada por Castro (2014) mencionan también la importancia estratégica de los Recursos Humanos, debido a que no solo se deben enfocar en obtener resultados financieros, sino que actualmente las organizaciones de mayor éxito están incluyendo en sus programas de capacitación que los colaboradores puedan crear valor para la organización. Esto contribuye al sostenimiento de la organización a largo plazo. Así mismo resalta que las organizaciones puedan tener una visión a largo plazo, pero también considerando las necesidades de recursos humanos que conllevan estos objetivos.

En el trabajo de investigación realizado por Garijo (2014) respecto a “La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa”; también resalta la importancia de que los procesos de recursos humanos como el reclutamiento y selección de personal, la motivación, los beneficios económicos y sociales y la formación son claves para la eficacia de la empresa. Y también que las planificaciones de los Recursos Humanos deben tener una mirada estratégica y global, para identificar los cambios en el entorno para aprovechar las

oportunidades. Finalmente concluye que si se asocia los Recursos Humanos con la eficacia de la organización. Y que los Recursos Humanos son una ventaja competitiva de la organización que debe mantener motivada y capacitada.

Marco referencial

El lugar donde se realizará la investigación es en La escuela de Infantería del Ejército del Perú, que se encuentra ubicada en el distrito de Chorrillos en la Av. Escuela Militar S/S, en la Región de Lima.

La Escuela de Infantería del Perú, cumple con la misión de: “Capacitar a los Oficiales del Grado de Teniente y Capitán en los Diplomados de Liderazgo y Gestión del ECB y Liderazgo y Gestión del RCB respectivamente; así como producir doctrina del Arma de Infantería” (Escuela de infantería, 2018). Y cumple dentro de sus funciones la de: Educar la doctrina militar, evaluar la calidad de la enseñanza y fortalecer las capacidades militares.

“. Así mismo, está constituida por tres departamentos y tres secciones que se relacionan como se observa en la Figura 1:

- Departamento de educación.
- Departamento de doctrina.
- Departamento de evaluación.
- Sección administrativa.
- Sección planeamiento.
- Sección calidad educativa.

Figura 1

Organigrama de La Escuela de Infantería del Perú.



Nota: Tomada de la Escuela de infantería (2018).

1.3 Objetivos

-Objetivo general.

Analizar los factores importancia y efectividad del enfoque estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018

-Objetivos específicos.

1. Determinar los grados de importancia que presenta el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018

2. Identificar los problemas que presenta el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018

3. Evaluar la medida del factor que más impacta en el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018.

1.4 Justificación

Este trabajo de investigación será importante en la medida que brindará un nuevo enfoque estratégico para la mejora en el desempeño laboral aplicando el método científico una base sólida de hechos concretos sobre la importancia que tiene la gestión de los recursos humanos en Escuela de Infantería del Ejecito del Perú, en el año 2018. Lo cual permitirá que la institución pueda identificar sus debilidades y tomar medidas de acción correctiva para poder beneficiarse de gestionar y apoyarse estratégicamente. También es importante porque permite conocer cómo los Recursos Humanos pueden gestionarse mediante un enfoque estratégico. El impacto de esta investigación beneficiará directamente al personal civil de la institución porque

sus capacitaciones y desempeño estarán dirigidos a obtener los resultados estratégicos esperados y esto mejora también su motivación debido a que estarán y sentirán que están cumpliendo mejor su trabajo para lo cual el beneficio será finalmente para toda la institución.

1.5 Hipótesis

-Hipótesis general.

El Enfoque Estratégico conduce a una buena gestión de los Recursos Humanos, sin embargo, en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018 la implementación de sus factores no está siendo efectiva.

-Hipótesis específicas.

1. Existen altos grados de importancia del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018
2. En general la implementación del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018 tiene problemas en el proceso de planificación integral, en el alineamiento estratégico, en el cumplimiento del proceso estratégico de planificación, en la orientación estratégica hacia las personas, en el cumplimiento de los objetivos.
3. El factor "Proceso estratégico" es en mayor medida un factor que está afectando la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018.

II. Marco teórico

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

Teoría del enfoque estratégico

Sobre la teoría aplicada de la dirección estratégica, Abascal (2004) menciona que se busca dar soluciones a los problemas de la organización a largo plazo, especialmente cómo ser más competitivas, cómo sobrevivir, cómo mejorar, entre otras preguntas generales que se hace la alta dirección al momento de determinar la hoja de ruta que debe guiar el comportamiento de todos los miembros de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, menciona la importancia de pensar estratégicamente y para ello, es necesario que se tenga un enfoque generalista, multidisciplinario, con un pensamiento sistémico. Es importante como menciona Stalman et al. (2018) para lograr objetivos estratégicos también adaptarnos al uso de las nuevas tecnologías. A largo plazo el futuro es cada vez más incierto con la aparición de internet, que permite que la revolución tecnológica sea más dinámica, y las necesidades laborales también.

Así mismo, Martínez y Milla (2012) cita la definición de estrategia de Ohmae (1982) diciendo: “La estrategia es, en una palabra, ventaja competitiva” (p.6). Es decir que busca la manera como poder ser mejores frente a la competencia. También Azzarello (2017) menciona que lo estratégico no solo debe enfocarse en lograr los objetivos a largo plazo, sino también conocer quiénes son los que van a cumplir con esos objetivos y quienes vas a ser obstáculos de los mismos.

También Abascal (2004) hace referencia al concepto de estrategia como: “La estrategia no ha de ser una doctrina única, sino un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos, para luego escoger los procedimientos más eficaces” (p.21).

Según menciona Martínez y Milla (2012) sobre la definición del plan estratégico: “el plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p.8).

Según Palacios Acero (2016) las organizaciones debe tener una visión a largo plazo, para obtener éxito. Y deben establecer alianzas estratégicas que le permitan alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, cuando quieren realizar un proceso de reclutamiento puede hacer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en reclutamiento y selección de personal o también puede hacer alianzas con los medios de comunicación o con las redes sociales donde pueda difundir sus necesidades de personal.

Así mismo, Mitchell y Gamlem (2018a) mencionan que los recursos humanos debe responder de manera efectiva a través de procesos creativos a la correcta planificación estratégica, con un personal que entienda la importancia de lo estratégico como lo importante a largo plazo que desea lograr la empresa para su progreso y de la importancia de que todos integren en sus actividades el alineamiento estratégico como impulsos de su desempeño.

Fases de la elaboración de un plan estratégico. Según menciona Martínez y Milla (2012) las fases para la elaboración de un plan estratégico son las siguientes:

El análisis estratégico. Es el análisis que se realiza antes de iniciar el proceso estratégico, y en esta fase se defienden los objetivos generales de la organización, que es lo que se quiere lograr a largo plazo.

Luego se realiza un análisis del entorno de la organización para evaluar cómo está la competencia respecto a nuestra posición. Para comparar e identificar mejoras que permitan a la organización tener ventajas competitivas y así mismo, identificar posibles amenazas que puedan impactar a la organización y las oportunidades que esta puede aprovechar haciendo un adecuado análisis externo.

En el análisis externo a nivel general se puede evaluar lo siguiente (Martinez y Milla (2012):

- Político: Evaluar las regulaciones, políticas que puedan tener un impacto en el funcionamiento de la organización.
- Económico: Evaluar la economía de los clientes, cómo va la recaudación de los impuestos, tener un conocimiento de las tendencias económicas.
- Social: Evaluar como es el comportamiento de las personas en el ambiente en que la organización se desenvuelve la organización.
- Tecnológico: Evaluar el surgimiento de nuevas tecnologías que puedan afectar o beneficiar a la organización.
- Legal: Identificar las nuevas leyes que puedan tener un impacto positivo o negativo en la organización.
- Ecológico: Evaluar si la organización cumple con los estándares ambientales correctos. Así mismo, evalúa las tendencias que impactan en la organización.

El análisis interno que hace la organización, es importante para poder identificar aspectos que debe mejorar, respecto al personal, sus procesos, los sistemas. Analizando adecuadamente sus fortalezas y debilidades internas, y evaluando constantemente como la cadena de valor de la organización contribuye a lograr sus objetivos a largo plazo

La formulación estratégica. En esta fase la organización comienza a evaluar las diferentes estrategias que puede aplicar para el logro de los objetivos ya establecidos, y de acuerdo a sus posibilidades considerando sus fortalezas y debilidad; y tomando en cuenta también las amenazas y oportunidades que puedan surgir.

Las estrategias pueden ser, según menciona Martínez y Milla (2012):

Estrategias competitivas. Este tipo de estrategias buscan tener un mejor desempeño respecto a la competencia mediante la obtención de una ventaja competitiva y a buscar una mejor rentabilidad.

Estas pueden ser tener un liderazgo en costos, como también se puede tener una mayor diferenciación. (O'Shaughnessy, J. 1991).

También Mitchell y Gamlem (2018a) menciona que una estrategia clave es tener un recurso humano bien seleccionado y capacitado que responda eficientemente a los intereses a largo plazo de la organización.

Estrategias operativas. Son las estrategias que se focalizan en una función dentro de la organización como son las estrategias de marketing, de recursos humanos, etc.

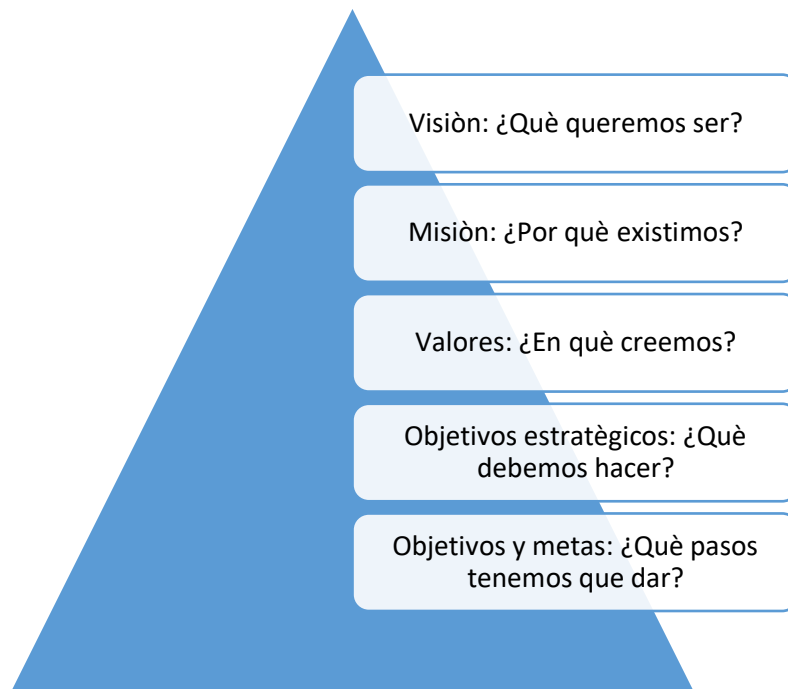
Estrategias corporativas. Este tipo de estrategias se enfocan a lograr el objetivo general de la organización y lograr su propósito y cómo obtenerlo.

La implantación estratégica. Para poder lograr los objetivos generales, la organización debe ejecutar adecuadamente sus estrategias, para ello debe tener la estructura adecuada que la facilite, al personal capacitado y motivado para que la aplique con eficiencia y dentro de los plazos previstos, así mismo asignar los recursos necesarios para su implementación teniendo los controles adecuados que correspondan.

Así mismo, las diferentes fases de la planificación de las estrategias responden a diferentes preguntas específicas que se pueden apreciar en la Figura 2. (Martínez y Milla, 2012):

Figura 2

Fases en la planificación de la estrategia.



Nota: Tomada de Martínez y Milla (2012)

La visión. Según Gimbert (2003) es el futuro deseado, la aspiración de la organización. Lo que la organización desea lograr a largo plazo.

La misión. Es la razón de ser de la organización. Describe la forma como la organización va establecer el comportamiento que le permite lograr la visión que se ha planteado. (Herrscher, 2013)

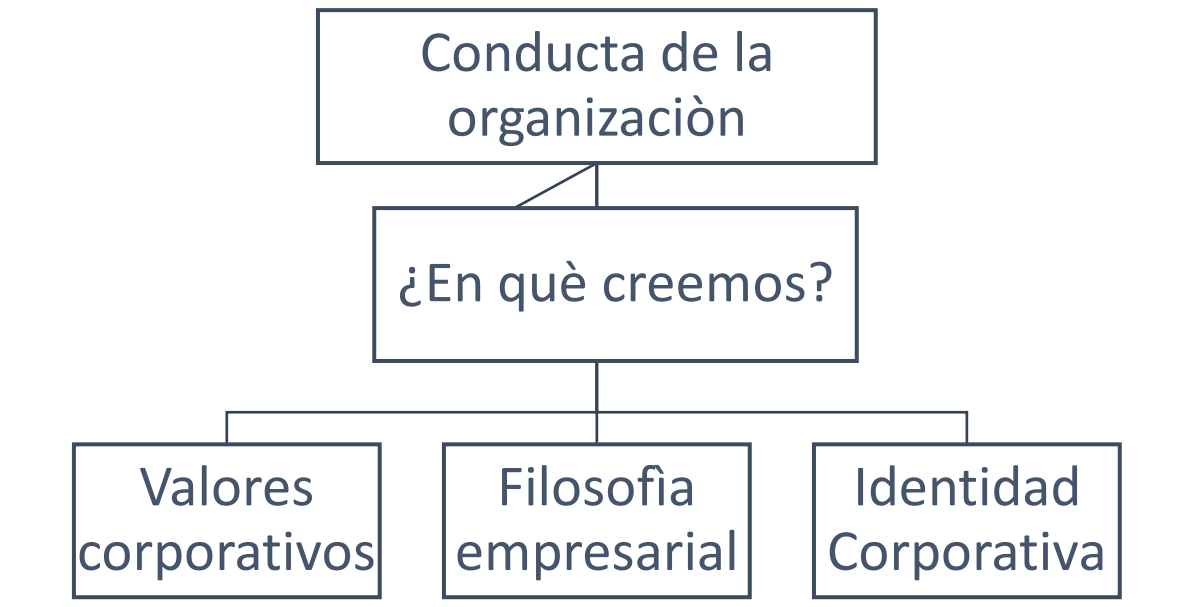
Valores corporativos. Son lo que norman la ética en la organización y estos pueden ser según Luna (2016) son los siguientes:

- Unidad Respeto
- Calidad
- Verdad
- Responsabilidad
- Justicia
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Respeto
- Compromiso
- Transparencia
- Probidad
- Motivación
- Honestidad
- Comunicación
- Integridad

También Martínez y Milla (2012) menciona que los valores: “Son los ejes de conducta de la empresa y que están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” (p.23). Es decir que la organización debe establecer sus valores para orientar el comportamiento de las personas y así cumplir con su misión y visión. Los valores y su relación con la conducta de la empresa se pueden apreciar en la Figura 3.

Figura 3

Conducta de la organización



Nota: Tomada de Martínez y Milla (2012)

También Palacios (2016) menciona que las organizaciones debe seguir un proceso para desarrollar su estrategia donde se debe realizar un análisis del entorno, la formulación de las estrategias, una etapa de planificación para el cumplimiento de la estrategia, la implementación de la estrategia otorgando los recursos necesarios y el debido control y seguimiento de los resultados obtenidos y validación si siguen lo planificado.

Análisis del entorno en general. Según Martínez y Milla (2012) menciona que existen diferentes factores que se tiene que considerar al momento de hacer un análisis del entorno. Estos factores son:

Factores económicos. Dentro de estos factores se encuentran los indicadores del PBI, el ciclo económico, la demanda, el empleo, la inflación, los costos de la energía, y algunos eventos especiales que puedan suceder.

Factores tecnológicos. Dentro de estos factores se encuentran las nuevas innovaciones tecnológicas, el internet, los incentivos públicos. Según Mitchell y Gamlem (2018a) la organización debe establecer mecanismos de observación al panorama externo de la organización para adaptarse a los cambios en especial los tecnológicos que han demostrado ser más dinámicos y turbulentos.

Factores políticos y legales. Dentro de estos factores se encuentran la legislación fiscal, la legislación sobre el medio ambiente, la protección del consumidor, los cambios políticos, los incentivos públicos.

Factores sociales. Dentro de estos factores se encuentran el envejecimiento de la población, la prolongación de los jóvenes en el hogar, el nivel de pobreza y riqueza, los movimientos migratorios, los nuevos estilos de vida. Según Mitchell y Gamlem (2018a) la organizaciones debe considerar los cambios sociales, en especial la globalización.

Análisis interno. La organización para poder identificar sus debilidades y fortaleza debe realizar un análisis de las diferentes áreas que la integran.

Análisis externo. La organización para poder identificar las posibles amenazas debe realizar un estudio adecuado de los diferentes escenarios considerando los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos.

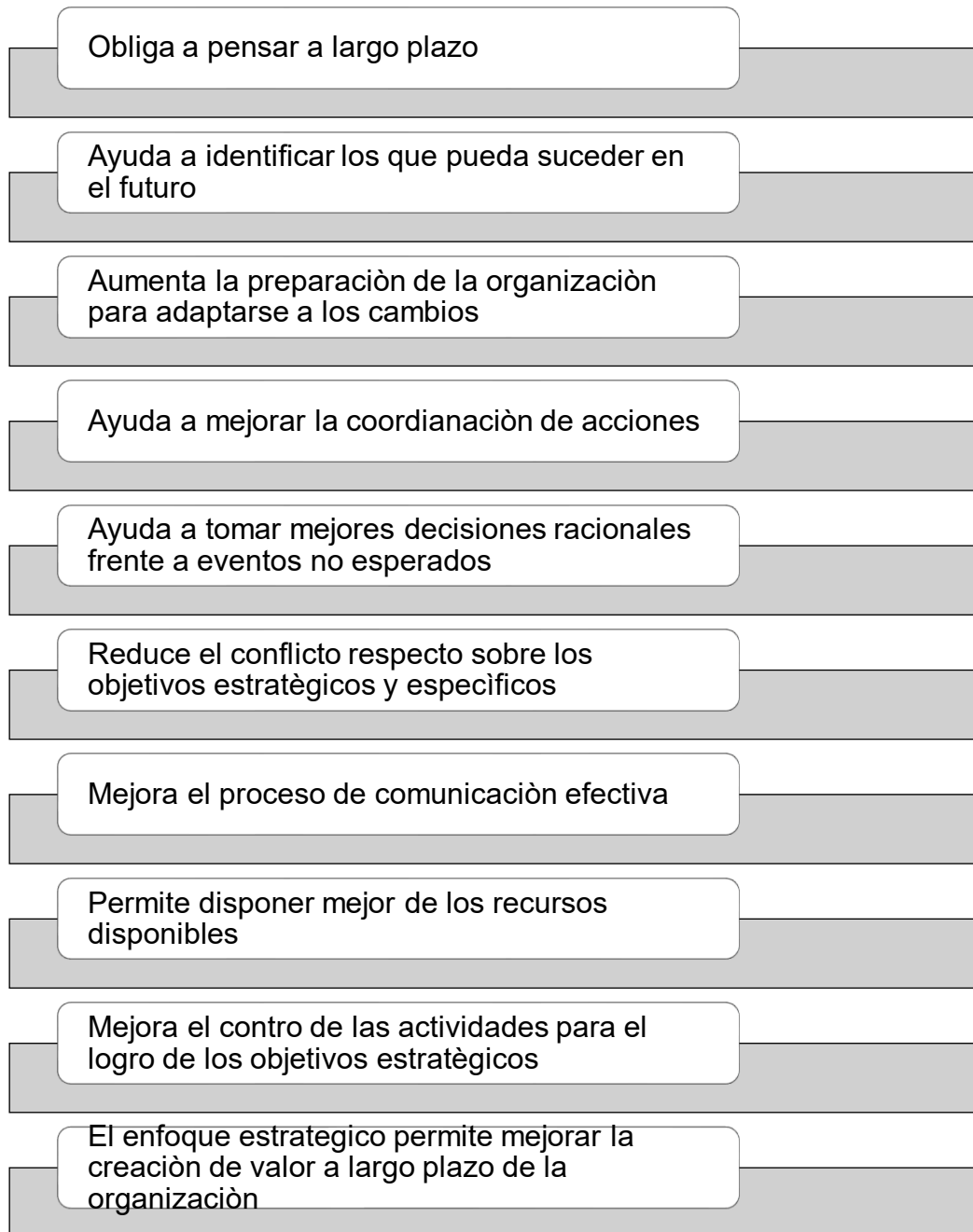
Objetivos centrales. Los objetivos centrales, según Martínez y Milla (2012) menciona que: “se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión”(p.25). Es decir, que estos deben de realizarse para que la organización pueda cumplir con la misión y lograr así también su visión establecida para el largo plazo.

Importancia del enfoque estratégico

También Martínez y Milla (2012) menciona la importancia de realizar un enfoque estratégico en la organización que se observa en la Figura 4.

También Granjo (2008) a través de un análisis del entorno organizacional sobre la dirección y la planificación estratégica menciona tres factores claves que realmente son importantes para mejorar la eficacia estratégica que son:

- Se debe hacer un análisis de la situación externa de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
- Se debe ser consciente que la organización debe adaptarse a los nuevos cambios del entorno pensando en el largo plazo.
- Se debe considerar la utilización de nuevos sistemas o herramientas de gestión estratégica.

Figura 4*Importancia del plan estratégico*

Nota: Tomada de Martínez y Milla (2012)

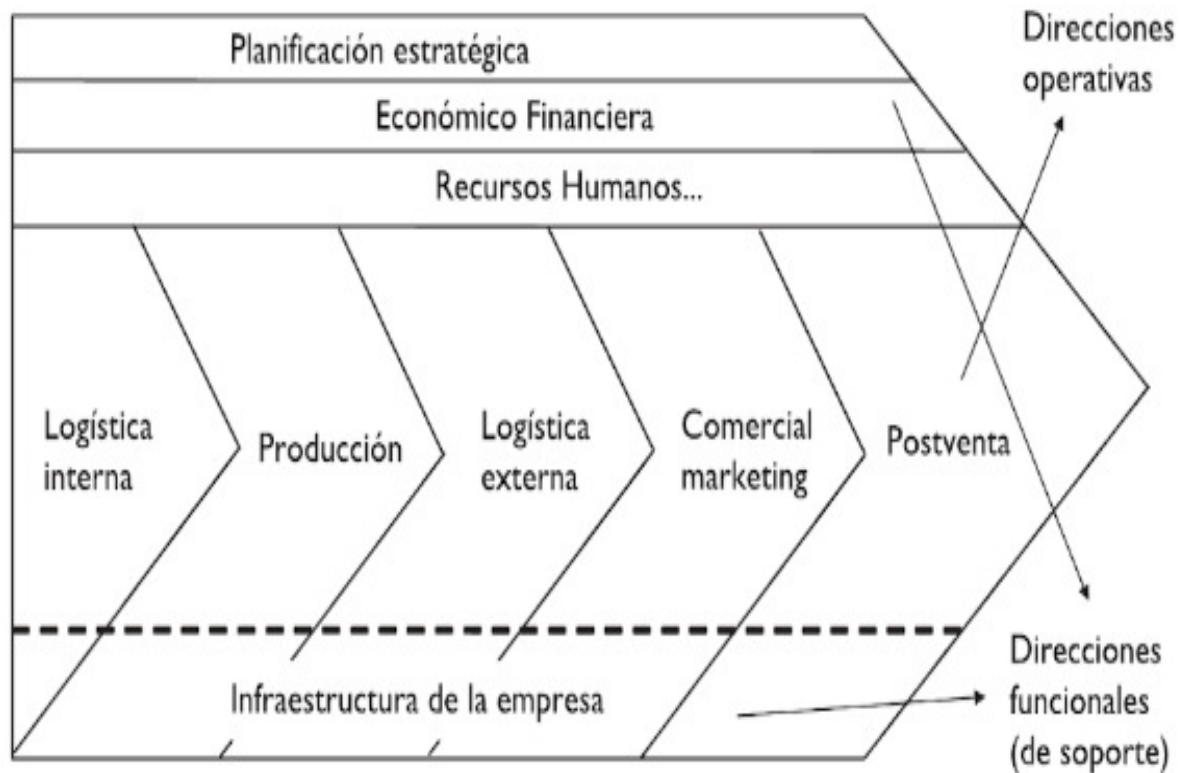
Recursos Humanos

Es una teoría que se desarrolla en torno a la respuesta a las críticas de la teoría clásica de Fayol en Francia y científica de la administración de Taylor en EEUU a inicios del siglo XX, en la que las personas eran consideradas parte de la cadena de producción como solamente recursos que son motivados por el aspecto económico para poder sobrevivir. (De Kluyver, 2001)

En el experimento de E. Mayo desarrollado en Hawthorne en 1927, se identificó que se puede mejorar la producción mejorando factores que no son necesariamente los económicos. Este experimento permitió identificar qué factores como una mejor iluminación producían efectos positivos en la forma como desempeñaban el trabajo un grupo de trabajadores y mejoraron su productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

También Granjo (2008) menciona que actualmente “el capital más importante de las empresas son las personas” (p.3). En ese sentido, las organizaciones han entendido que es vital para tener un óptimo desempeño que las organizaciones puedan afrontar los desafíos en la gestión de los recursos humanos para que puedan ser mejores.

Del mismo modo Granjo (2008) dice que las organizaciones deben tener claro el modelo desarrollado por Porter para entender la cadena de valor en la organización desde el punto de vista empresarial se puede observar en la siguiente figura 5:

Figura 5*Cadena de valor*

Nota: Tomada de Granjo (2008)

En este modelo permite identificar el rol funcional que cumple los recursos humanos y de qué manera afecta a toda la organización en las diferentes funciones de operativas para el logro de los objetivos estratégicos y operativos. Considerando que el modelo también se aplica para todo tipo de organizaciones privadas y públicas con la diferencia de algunas direcciones operativas con la de ventas, pero si algunas instituciones ofrecen servicios a los ciudadanos como la de seguridad, etc.

En las organizaciones, el rol principal que cumplen los Recursos Humanos son los siguientes según menciona Stephen y Coulter (2010):

Rol de los Recursos Humanos

Según menciona Forman (2015) los Recursos humanos agregan valor a la organización, por lo que es importante que se mantenga a la altura de los procesos de cambios en el ambiente interno y externo de la organización. Y tenga una visión a largo plazo para afrontar los posibles problemas u oportunidades que puedan presentarse en el futuro. También Carey et al. (2018) afirma que para lograr los objetivos a largo plazo es necesario también pensar en el corto plazo, especialmente es temas como la gestión de los recursos humanos porque son los responsables del cumplimiento de los objetivos de la organización. Para lograr una mejor gestión de los recursos humanos se debe realizar una mejor planificación.

Según Azzarello (2017) muchas organizaciones fracasan porque no hay identificado de manera efectiva los recursos humanos que necesitan. Esto hace que el desempeño organizaciones pierda fuerza e impulso, por lo que se necesita una constante motivación y entrenamiento del personal, siendo lo más oportuno una correcta planificación de los recursos humanos.

La planeación de los Recursos Humanos. Es un proceso en el cual se identifican las necesidades de recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Stephen y Coulter, 2010)

El reclutamiento y reducción del personal. Son diferentes procesos. El primero, la organización hace el proceso de convocatoria para cubrir las necesidades de personal identificadas en el proceso de planeación de los Recursos Humanos. El segundo, la organización de acuerdo al plan de Recursos Humanos reduce el personal que no es necesario para el cumplimiento de los objetivos para mejorar su eficiencia en el ahorro de los costos. (Stephen y Coulter, 2010). Según Falcone (2016) menciona que se deben considerar aplicar el

reclutamiento utilizando los 5 más grandes medios de comunicación social como son la Facebook, el Twitter, los blogs especializados, el LinkedIn y YouTube. También Arruti (2016) menciona que el reclutamiento no debe ser para todo el mundo, sino que debe ser focalizado, es decir dirigirá a cierto grupo de personas que cumplen con los perfiles requeridos por la organización. Según Morrison (2019) el primer paso de un candidato debe ser para identificar si su actitud va a contribuir con los objetivos de la organización. Respecto a la reducción del personal, Mitchell y Gamlem (2018a) menciona que es clave que la organización trate con respeto y dignidad a las personas que deciden alejarse de la organización o a los que la organización ha decidido que no deben continuar en su equipo.

La selección del personal. Es un proceso que consiste el seleccionar a los candidatos para un puesto laboral definido en la planeación de los Recursos Humanos, este proceso tiene diferentes etapas como la de entrevista que consiste en conocer detalles de los candidatos y luego la etapa de decisión, en base a los resultados de pruebas y entrevistas los candidatos son seleccionados y se inicia su proceso de incorporación en la institución a través de la formalidad de contratos. (Stephen y Coulter, 2010)

Capacitación del personal. La capacitación cuando se les da por primera vez a los trabajadores se le conoce como inducción, y luego se va mejorando sus conocimientos, habilidades de acuerdo se avanza en el cumplimiento de los objetivos y de acuerdo al plan de Recursos Humanos donde se prevé las necesidades de las actividades que se tiene que realizar y el conocimiento, experiencia y habilidad que se necesitan para cumplirlas. La capacitación contribuye a que los empleados puedan realizar mejor su trabajo a través de darles conocimiento y puedan mejorar su desempeño. (Stephen y Coulter, 2010)

Según Morrison (2019) al personal seleccionado se le deben dar todos los recursos necesarios para que pueda realizar su tarea de mejor manera. No solo recursos físicos sino también intangibles como conocimiento a través de las capacitaciones.

También Mitchell y Gamlem (2018b) menciona que la capacitación del personal debe ser constante y que en todo momento el personal debe estar en la capacidad de realizar su trabajo de la mejor manera, eso hace la diferencia en las organizaciones de alto desempeño.

Gestión del desempeño. En un proceso que permite identificar si se está realizando adecuadamente las diferentes actividades o tareas que la organización ha definido para que sean realizadas por el personal de la institución. Esta evaluación permite contrastar lo planeado versus lo obtenido para tomar las decisiones de corrección que sean pertinentes. (Stephen y Coulter, 2010)

Gestión de la compensación y beneficios. Las actividades que realizan las personas en la organización deben ser compensadas con justicia, y se deben dar beneficios que incentiven al personal para obtener un mejor desempeño (Stephen y Coulter, 2010). También menciona Burkus y Lledó (2017) que en todo momento la organización debe buscar el máximo bienestar para sus colaboradores debido a que de ellos depende el éxito de la organización.

Según Morrison (2019) debe existir una relación entre el trabajo que se realiza y la compensación y los beneficios. Debido a que los colaboradores deben tener una remuneración justo de acuerdo a como el mercado ha establecido el valor de lo que hacen, de ser posible la organización debe remunerar sobre la media del mercado para que el colaborador se siente más comprometido con su trabajo.

Importancia de la estrategia en Recursos Humanos.

La estrategia de recursos humanos, Granjo (2008) menciona que es: “incorporar, organizar y desarrollar a los recursos humanos” (p.1). En ese sentido, la estrategia es la que proporciona la dirección para que la organización pueda cumplir sus funciones a través de una adecuada gestión de los recursos humanos que tiene a disposición y dentro de sus limitaciones. Según Burkus y Lledó (2017) actualmente las nuevas investigaciones respecto al tema de gestión de los recursos humanos proponen que se debe promover una nueva cultura, donde se fomente la autogestión en el lugar de trabajo.

También Granjo (2008), contribuye a definir el concepto de plan estratégico de los Recursos Humanos diciendo que: “Es un proceso de análisis y diagnóstico de las políticas y prácticas de Recursos Humanos. Orientado a la definición de los objetivos y el diseño de los planes de acción necesarios para asegurar, desde Recursos humanos, la visión, misión y planes de negocio de la empresa (p.4). Con esta definición se entiende que los Recursos humanos deben ser dirigidos estratégicamente a largo plazo y estar orientados al cumplimiento de la visión en las diferentes organizaciones.

En ese sentido, lo que Granjo (2008) aclara son las funciones claves en que influye un plan estratégico de Recursos Humanos en las organizaciones parte desde cinco puntos claves que son los siguientes:

Primer punto: Lo que Granjo (2008) menciona es que un enfoque estratégico de los recursos humanos como proceso produce que:

- Existan una serie de etapas interrelacionadas para el logro de los objetivos.
- Existen etapas que se repiten constantemente a lo largo del tiempo.
- El cumplimiento de las etapas permite lograr los objetivos a largo plazo.

Segundo punto: Lo que Granjo (2008) menciona es que un enfoque estratégico de Recursos Humanos como proceso analítico y de diagnóstico produce que:

- Se tenga una selección de indicadores que permitan medir en avance de las diferentes acciones estratégicas respecto a los recursos humanos.
- También se tenga información concreta para la toma de decisiones a largo plazo.

Tercer punto: Lo que Granjo (2008) menciona es que un enfoque estratégico de Recursos Humanos como objetivo produce que:

- Los objetivos estratégicos orientados a las personas puedan ser medibles y definidos con absoluta claridad.
- Los objetivos se van cumpliendo por etapas de acuerdo al proceso establecido por la estrategia en el plan de estratégico de Recursos Humanos.

Cuarto punto: Lo que Granjo (2008) menciona es que un enfoque estratégico de Recursos Humanos como planes de acción produce que:

- Se tenga claramente definido el rol que debe desempeñar la organización en la gestión de los Recursos Humanos.
- Los planes de acción en materia de Recursos Humanos deben tener un sistema de control para poder hacer un mejor seguimiento de los avances que se van obteniendo.

Quinto punto:

Lo que Granjo (2008) menciona es que un enfoque estratégico de Recursos Humanos como medio de aseguramiento del cumplimiento de la visión, misión de la organización produce que:

- El plan estratégico de Recursos Humanos este alineado y a un nivel inferior a la misión y visión de la organización.

- El plan estratégico de Recursos Humanos debe contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y por ende a la misión y visión de la organización. (Fernández, 2007)

Según Morrison (2019) el cumplimiento de las acciones estratégicas en la planeación estratégica depende totalmente de los colaboradores, ellos son la fuerza que impulsa el comportamiento organizacional. Por lo que es necesario alinear intereses, identificar oportunidades de beneficio compartido y aprovechar los vínculos que se generan entre los colaboradores y la organización, para orientar el comportamiento o la cultura organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia.

III. Método

3.1 Tipo de investigación

El tipo de esta investigación es básica, porque no es experimental y no se manipularon las variables, con un enfoque cuantitativo debido a que se utilizó las estadísticas para realizar el análisis de los resultados y con un diseño de tipo descriptivo simple porque se hizo una descripción del fenómeno de estudio que permitió obtener los datos concretos y se pudo realizar el análisis respectivo desde un punto de vista cuantitativo.

3.2 Ámbito temporal y espacial

Esta investigación se realizó dentro del ámbito temporal está enfocada a obtener los resultados promedios del año 2018. Esta investigación dentro del ámbito espacial se focalizó en realizarse en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú (Institución pública).

3.3 Variables

- **La variable independiente es:** El enfoque estratégico en la gestión de los RRHH

Tiene las siguientes dimensiones o factores.

- Proceso.
 - Análisis y diagnóstico.
 - Objetivo.
 - Planes de acción (Las funciones: Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración).
- **La variable dependiente:** El grado de importancia y efectividad del plan estratégico en la gestión de los RRHH.

Los indicadores del grado de importancia están definidos por los siguientes:

Indicador del grado de importancia

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- De poca importancia
- Sin importancia

Indicador del grado de efectividad:

- Muy baja efectividad
- Baja efectividad
- Aceptable efectividad
- Alta efectividad
- Muy alta efectividad

3.4 Población y muestra

La población estuvo conformada por el personal civil destacado en la Escuela de Infantería del Ejército, que son 30 personas.

La muestra para esta investigación es igual a la cantidad de la población, por ser una población ya determinada y fija.

La muestra de la investigación estuvo conformada por 30 personas que laboran como personal civil en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú.

3.5 Instrumentos

La técnica seleccionada con la que realizó esta investigación, es la encuesta. Y el instrumento que se aplicó en el cuestionario estructurado de 16 preguntas. Como se visualiza en el anexo 1.

3.6 Procedimientos

El procedimiento que se realizó en la investigación es el siguiente: Primero se determinó un marco teórico que ayude a definir los principales conceptos de la investigación, como enfoque estratégico y Recursos Humanos.

Segundo, se hizo un análisis de la importancia del proceso, del análisis, del objetivo, de los planes de acción; a través de la recolección de datos aplicando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado.

Tercero, se procedió a establecer la descripción para cada una de las variables y sus factores Y cuarto, se realizó el análisis comparativo para el desarrollo de los resultados, conclusiones y finalmente realizar las recomendaciones respectivas.

3.7 Análisis de datos

Para el análisis de los datos, se procedió a utilizar el software SPSS, en cual permitió tener una mejor visualización de los datos a través de los métodos descriptivos de la estadística, como son las tablas y las frecuencias.

IV. Resultados

Los resultados de la investigación, se han ordenado en tablas y sus respectivos gráficos para realizar una mejor visualización de los resultados para su análisis.

Tabla 1

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

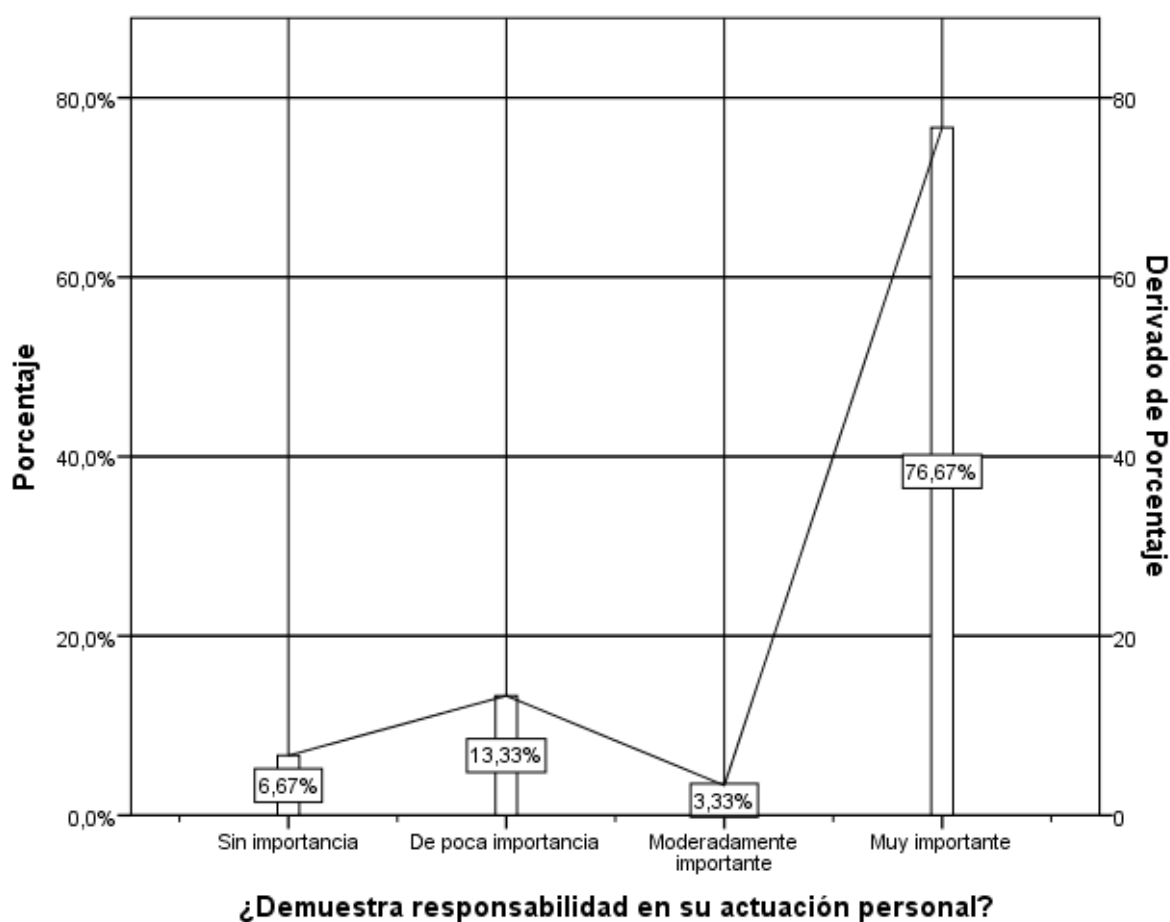
1. ¿Cuán importante es un proceso de planificación integral en materia de Recursos Humanos para el logro de los objetivos a largo plazo de la institución?

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	2	6,7	6,7	6,7
De poca importancia	4	13,3	13,3	20,0
Moderadamente importante	1	3,3	3,3	23,3
Muy importante	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	0,0

En la tabla 1 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 6 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 1.

Figura 6

Diagrama de barras de la pregunta 1.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy importante” en un 76.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “moderadamente importante” en un 3.33%.

Tabla 2

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

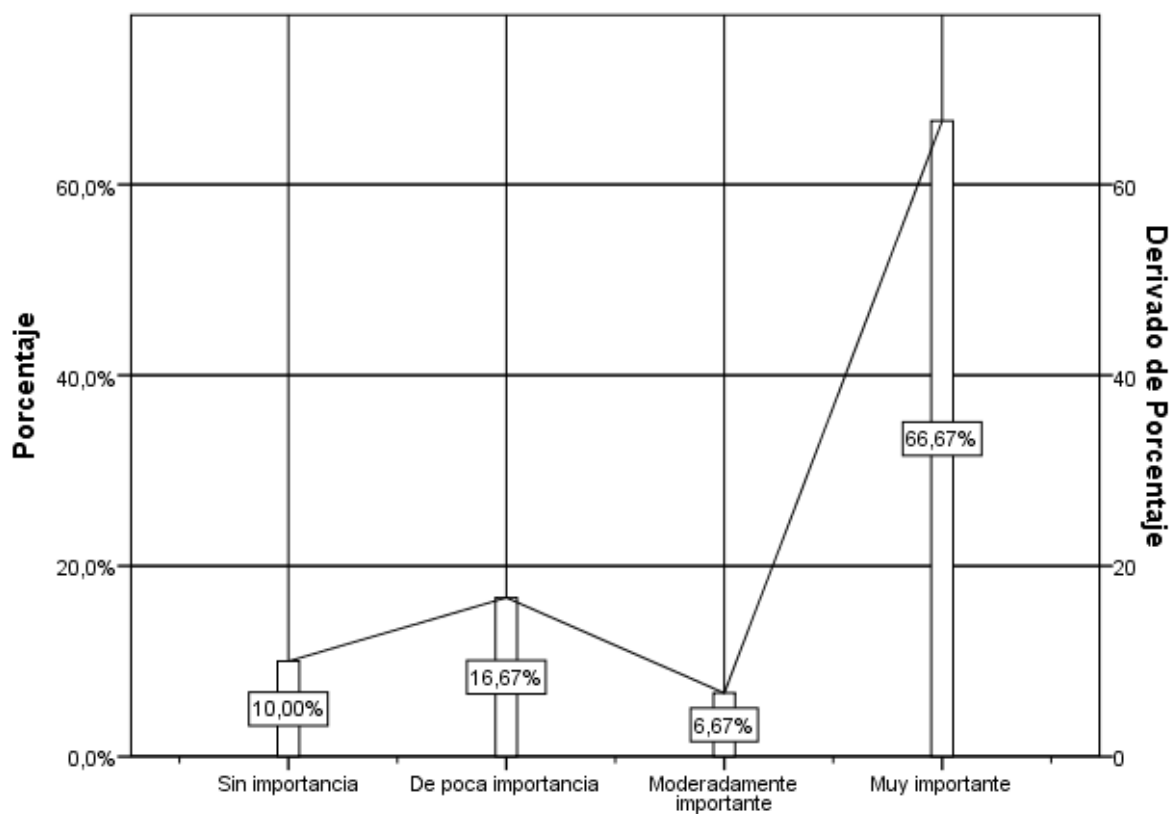
2. ¿Cuán importante es un alineamiento estratégico al proceso de planificación en materia de Recursos Humanos que se repite constantemente a lo largo del tiempo en la institución?

	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	3	10, 0	10,0	10,0
De poca importancia	5	16, 7	16,7	26,7
Moderadamente importante	2	6,7	6,7	33,3
Muy importante	20	66, 7	66,7	100,0
Total	30	100, 0	100,0	

En la tabla 2 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 7 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 2.

Figura 7

Diagrama de barras de la pregunta 2.



2. ¿Cuán importante es un alineamiento estratégico al proceso de planificación en materia de Recursos Humanos que se repite constantemente a lo largo del tiempo en la institución?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy importante” en un 66.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “moderadamente importante” en un 6.67%.

Tabla 3

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

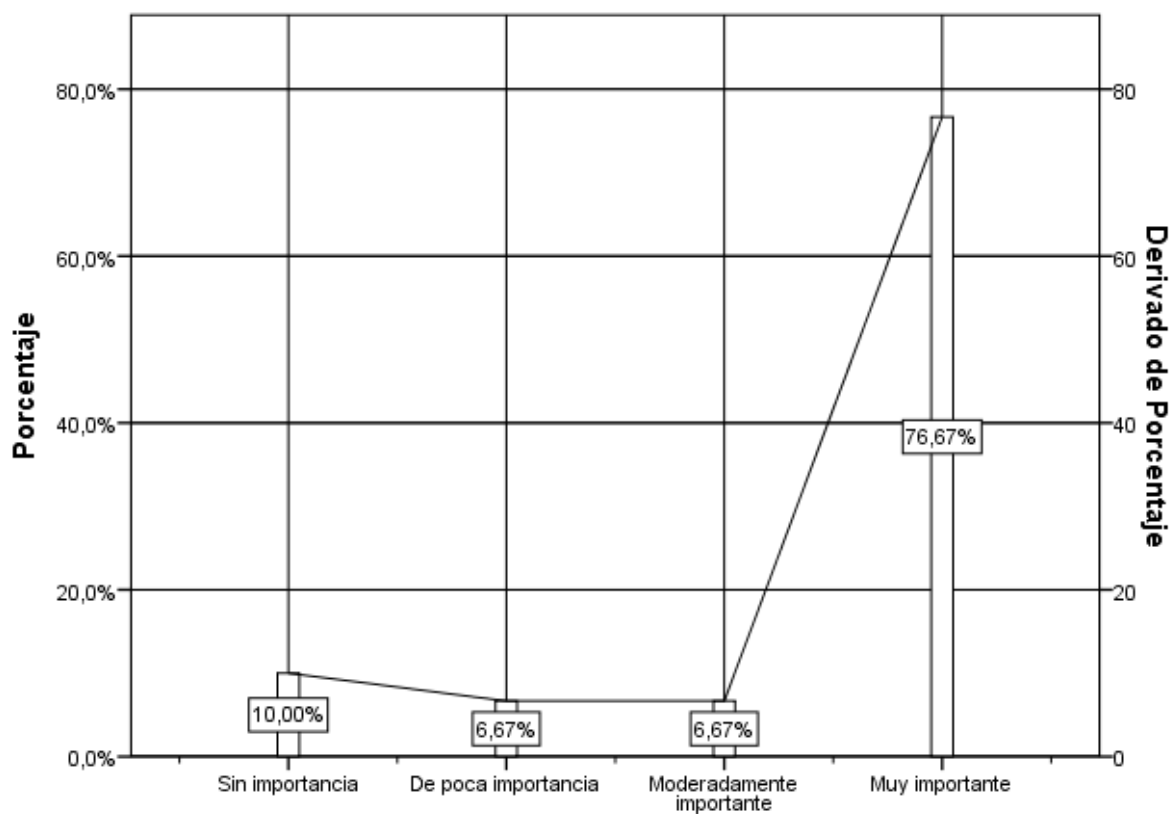
3. ¿Cuán importante es el cumplimiento del proceso de planificación en materia de Recursos Humanos permite lograr los objetivos a largo plazo de la institución?

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	3	10, 0	10,0	10,0
De poca importancia	2	6,7	6,7	16,7
Moderadamente importante	2	6,7	6,7	23,3
Muy importante	23	76, 7	76,7	100,0
Total	30	100, 0	100,0	

En la tabla 3 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 8 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 3.

Figura 8

Diagrama de barras de la pregunta 3.



3. ¿Cuán importante es el cumplimiento del proceso de planificación en materia de Recursos Humanos permite lograr los objetivos a largo plazo de la institución?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy importante” en un 76.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “moderadamente importante” en un 6.67%.

Tabla 4

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

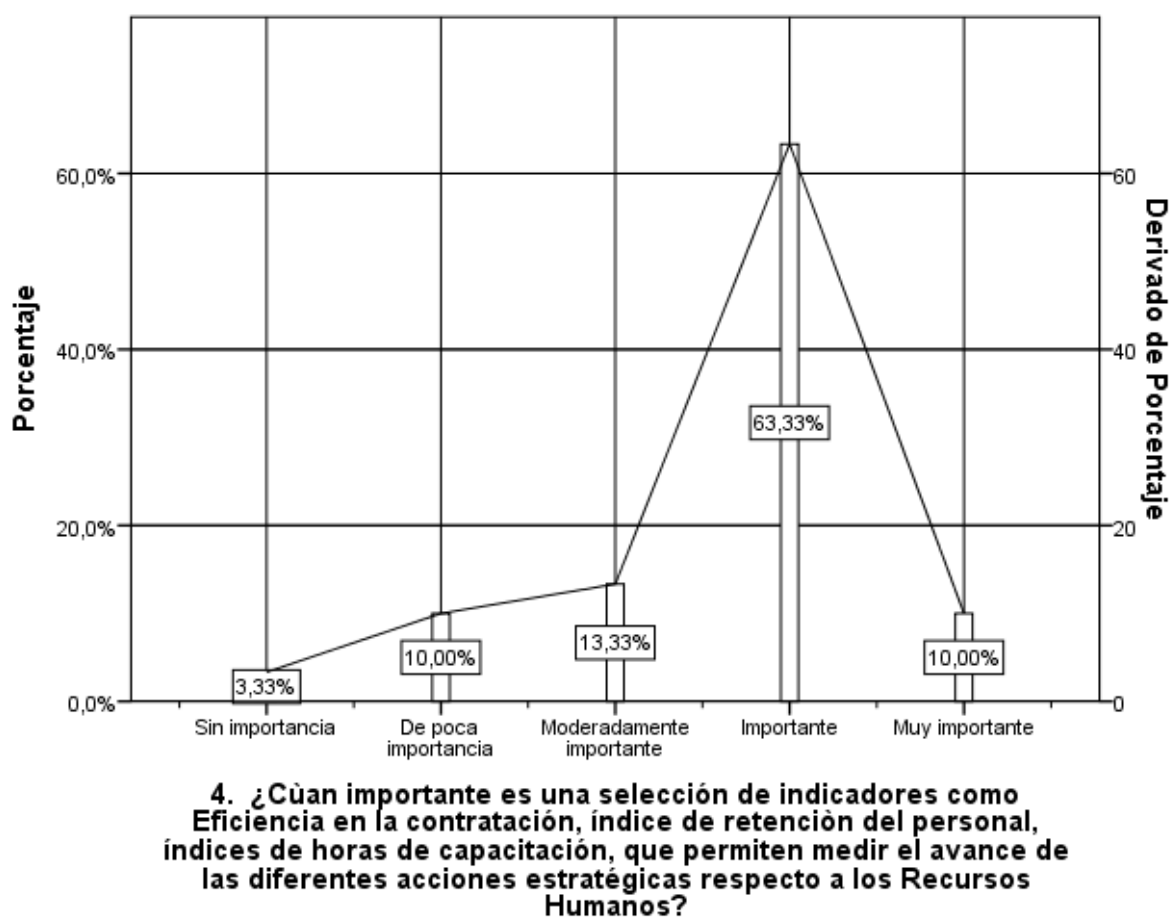
4. ¿Cuán importante es una selección de indicadores como Eficiencia en la contratación, índice de retención del personal, índices de horas de capacitación, que permiten medir el avance de las diferentes acciones estratégicas respecto a los recursos h

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porcentaje acumulado
Sin importancia	1	3,3	3,3	3,3
De poca importancia	3	10, 0	10,0	13,3
Moderadamente importante	4	13, 3	13,3	26,7
Importante	19	63, 3	63,3	90,0
Muy importante	3	10, 0	10,0	100,0
Total	30	10 0,0	100,0	

En la tabla 4 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 9 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 4.

Figura 9

Diagrama de barras de la pregunta 4.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Importante” en un 76.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “sin importancia” en un 3.33%.

Tabla 5

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

5. ¿Cuán importante es que se tenga información clara del grado de cumplimiento de los indicadores: Eficiencia en la contratación, Índice de retención del personal, Índices de horas de capacitación, en materia de Recursos Humanos para la toma de decisiones?

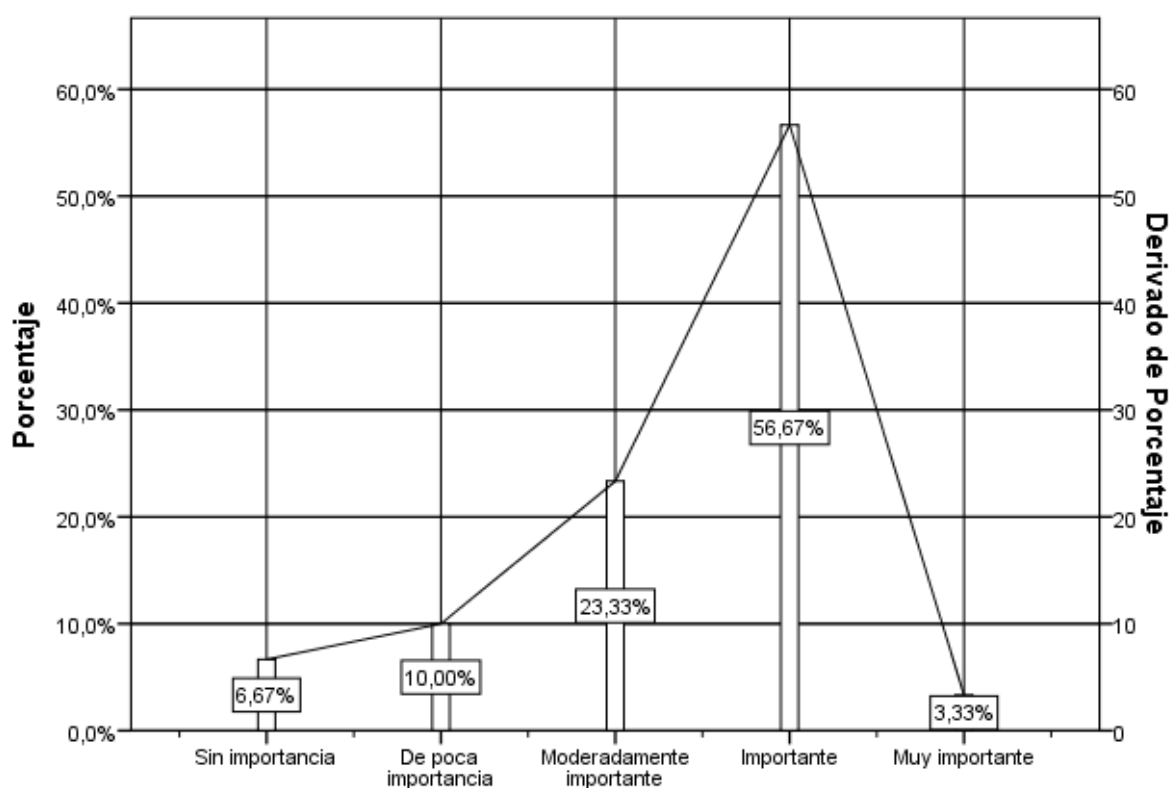
Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin importancia	2	6,7	6,7	6,7
De poca importancia	3	10,0	10,0	16,7
Moderadamente importante	7	23,3	23,3	40,0
Importante	17	56,7	56,7	96,7
Muy importante	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 10 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 5.

Figura 10

Diagrama de barras de la pregunta 5.



5. ¿Cuán importante es que se tenga información clara del grado de cumplimiento de los indicadores: Eficiencia en la contratación, Índice de retención del personal, Índices de horas de capacitación, en materia de Recursos Humanos para la toma de decisiones?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “importante” en un 56.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy importante” en un 3.33%.

Tabla 6

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

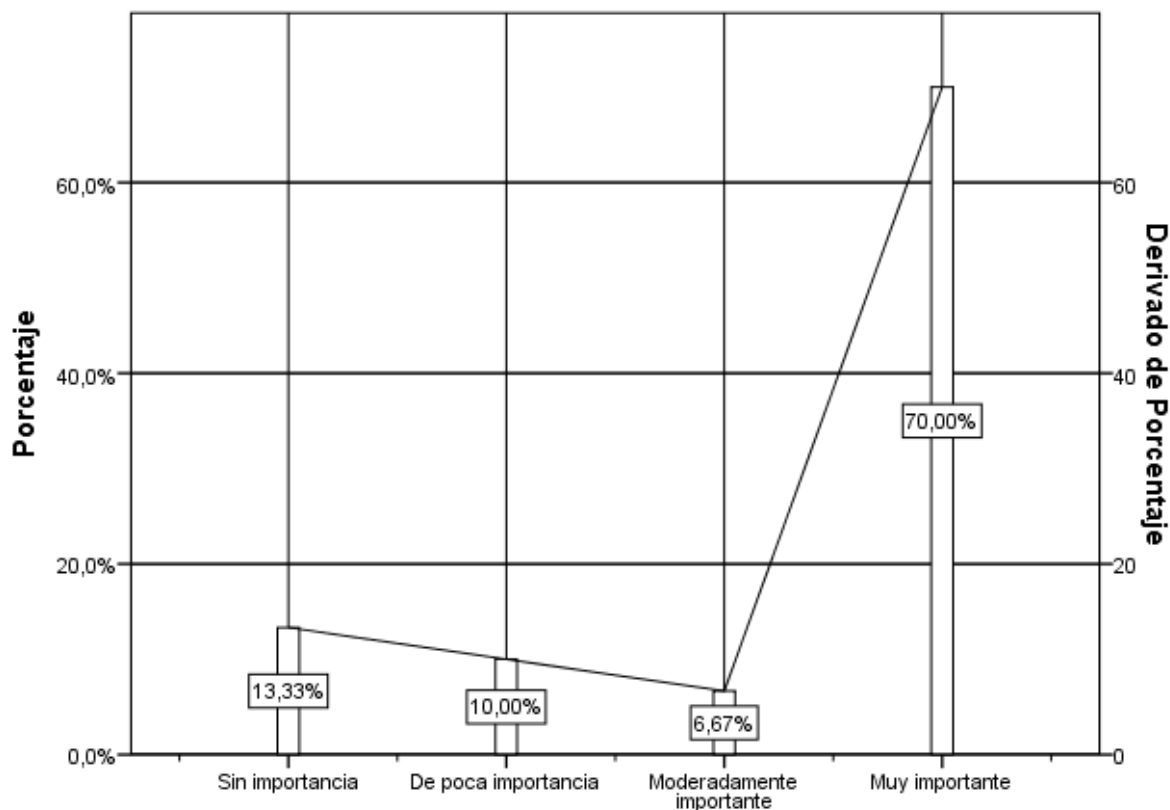
6. ¿Cuán importante es que los objetivos estratégicos orientados a las personas de la institución son medibles y definidos con absoluta claridad?

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	4	13,3	13,3	13,3
De poca importancia	3	10,0	10,0	23,3
Moderadamente importante	2	6,7	6,7	30,0
Muy importante	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

En la tabla 6 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 11 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 6.

Figura 11

Diagrama de barras de la pregunta 6



6. ¿Cuán importante es que los objetivos estratégicos orientados a las personas de la institución son medibles y definidos con absoluta claridad?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy importante” en un 70.00%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “moderadamente importante” en un 6.67%.

Tabla 7

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

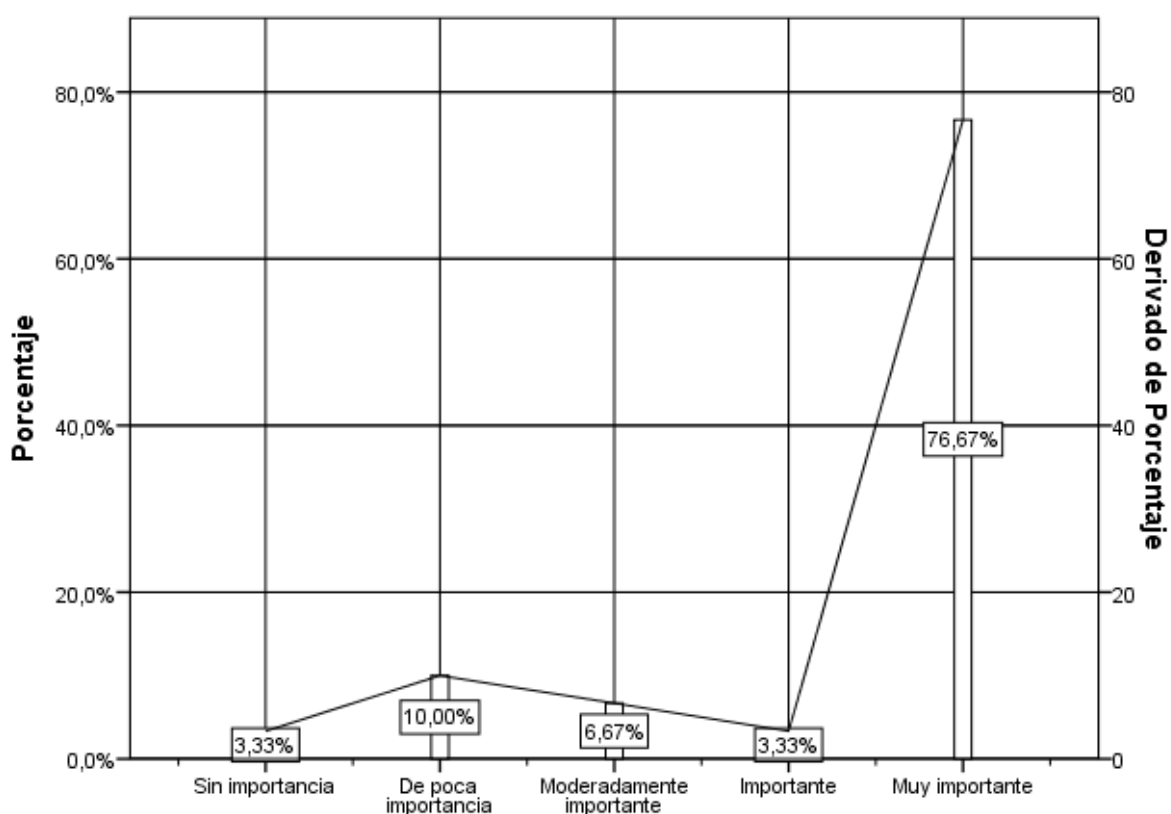
7. ¿Cùan importante es que los objetivos de la institución se vayan cumpliendo por etapas de acuerdo a un proceso en materia de Recursos Humanos?

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	1	3,3	3,3	3,3
De poca importancia	3	10, 0	10,0	13,3
Moderadamente importante	2	6,7	6,7	20,0
Importante	1	3,3	3,3	23,3
Muy importante	23	76, 7	76,7	100,0
Total	30	100, 0	100,0	

En la tabla 7 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 12 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 7.

Figura 12

Diagrama de barras de la pregunta 7.



7. ¿Cuán importante es que los objetivos de la institución se vayan cumpliendo por etapas de acuerdo a un proceso en materia de Recursos Humanos?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy importante” en un 76.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “importante” en un 3.33%.

Tabla 8

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

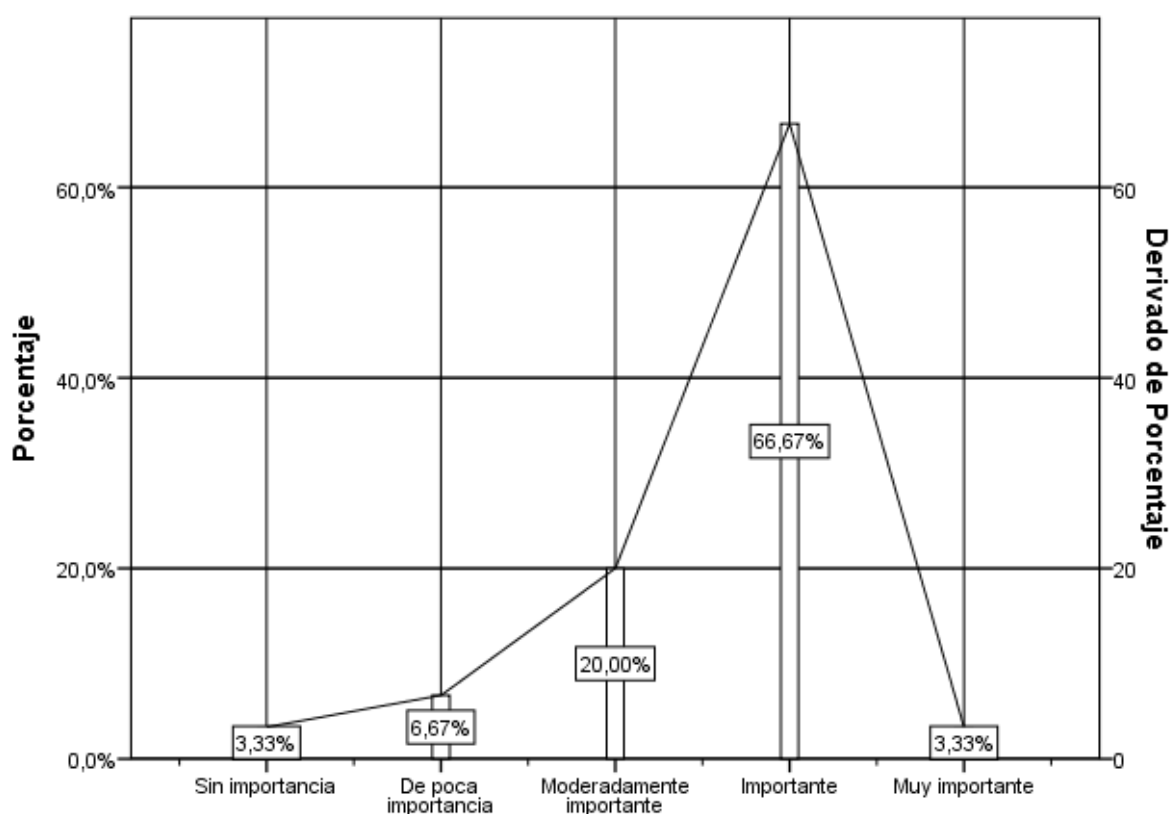
8. ¿Cuán importante es que las políticas de remuneración contribuyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y por ende a la misión y visión de la institución?

Respuestas:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin importancia	1	3,3	3,3	3,3
De poca importancia	2	6,7	6,7	10,0
Moderadamente importante	6	20,0	20,0	30,0
Importante	20	66,7	66,7	96,7
Muy importante	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

En la tabla 8 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 13 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 8.

Figura 13

Diagrama de barras de la pregunta 8.



8. ¿Cuán importante es que las políticas de remuneración contribuyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y por ende a la misión y visión de la institución?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “importante” en un 66.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy importante” en un 3.33%.

Tabla 9

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

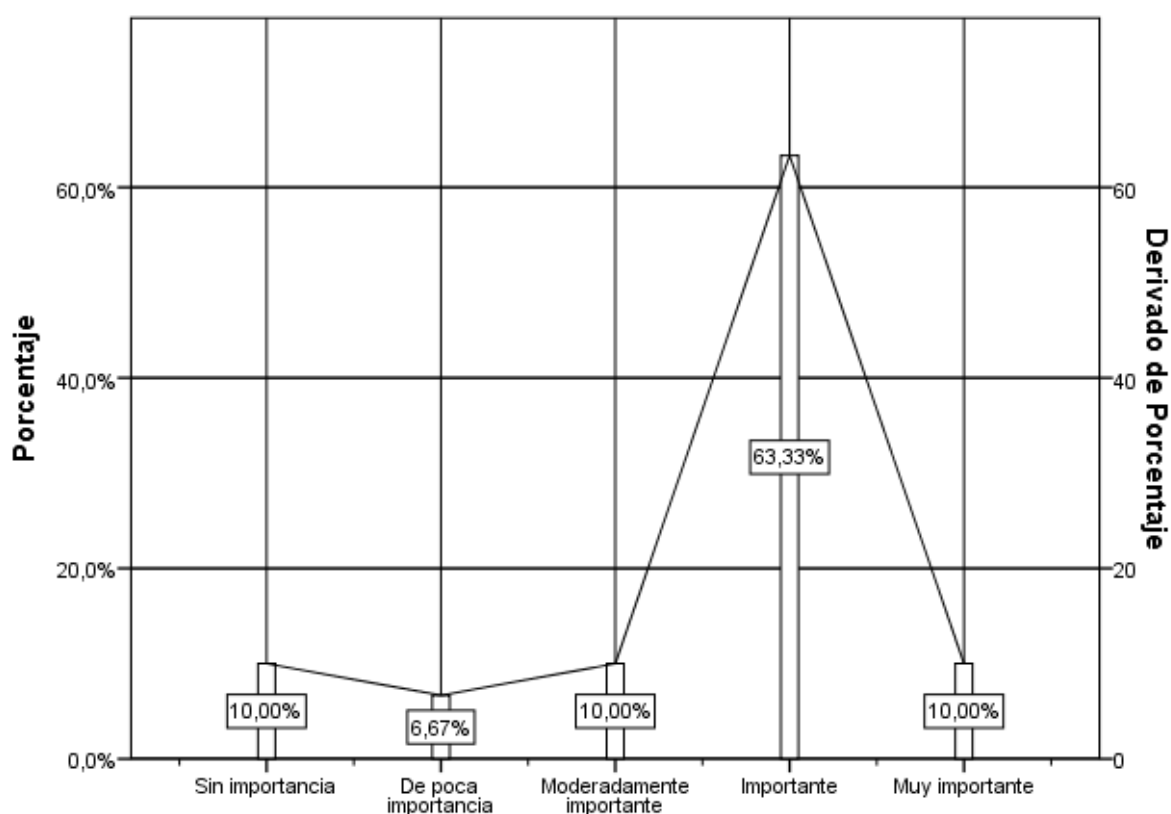
**9. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en reclutamiento y
reducción del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los
Recursos Humanos a largo plazo?**

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	3	10, 0	10,0	10,0
De poca importancia	2	6,7	6,7	16,7
Moderadamente importante	3	10, 0	10,0	26,7
Importante	19	63, 3	63,3	90,0
Muy importante	3	10, 0	10,0	100,0
Total	30	100, 0	100,0	

En la tabla 9 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 14 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 9.

Figura 14

Diagrama de barras de la pregunta 9.



9. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en reclutamiento y reducción del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy importante” en un 63.33%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “de poca importancia” en un 6.67%.

Tabla 10

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

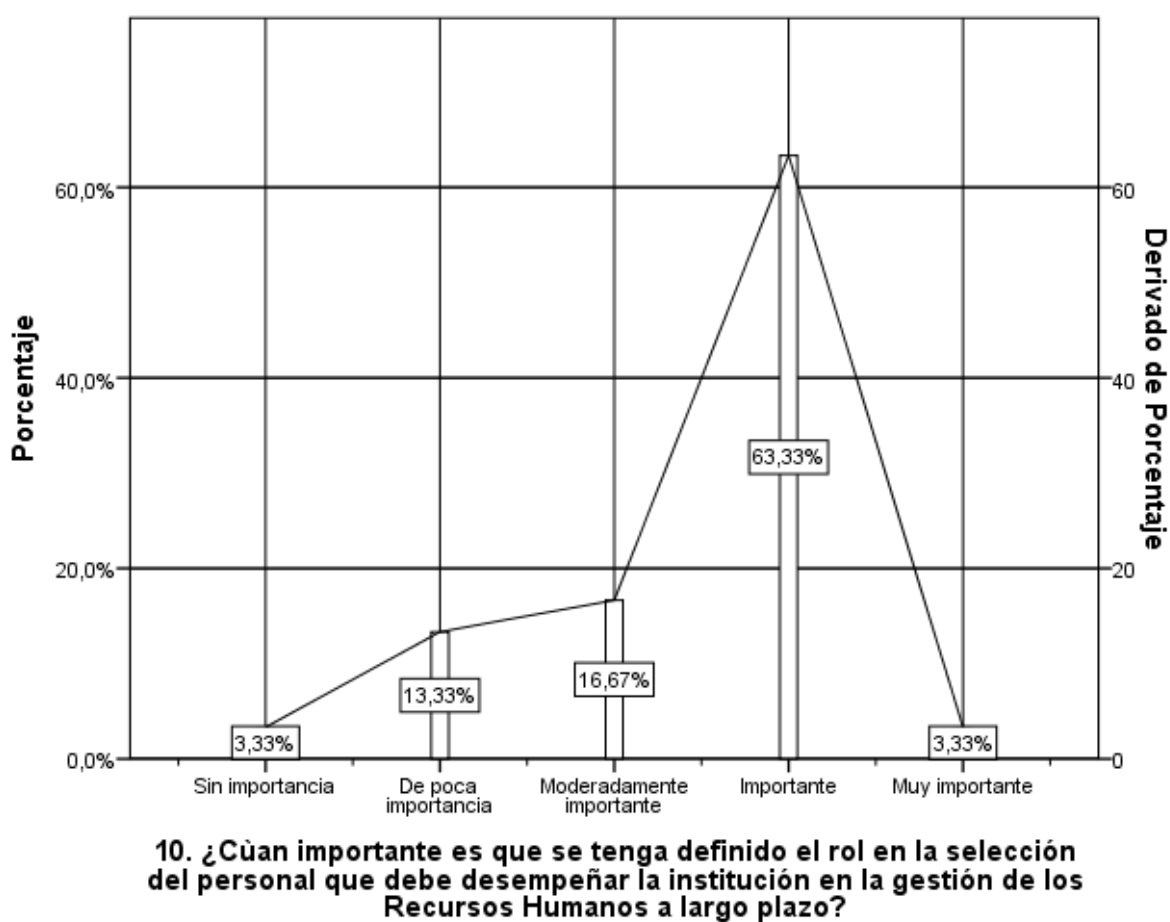
10. ¿Cùan importante es que se tenga definido el rol en la selecci3n del personal que debe desempeñar la instituci3n en la gesti3n de los Recursos Humanos a largo plazo?

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje v3lido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	1	3,3	3,3	3,3
De poca importancia	4	13,3	13,3	16,7
Moderadamente importante	5	16,7	16,7	33,3
Importante	19	63,3	63,3	96,7
Muy importante	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	100,0

En la tabla 10 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 15 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 10.

Figura 15

Diagrama de barras de la pregunta 10.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “importante” en un 63.33%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy importante” en un 3.33%.

Tabla 11

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

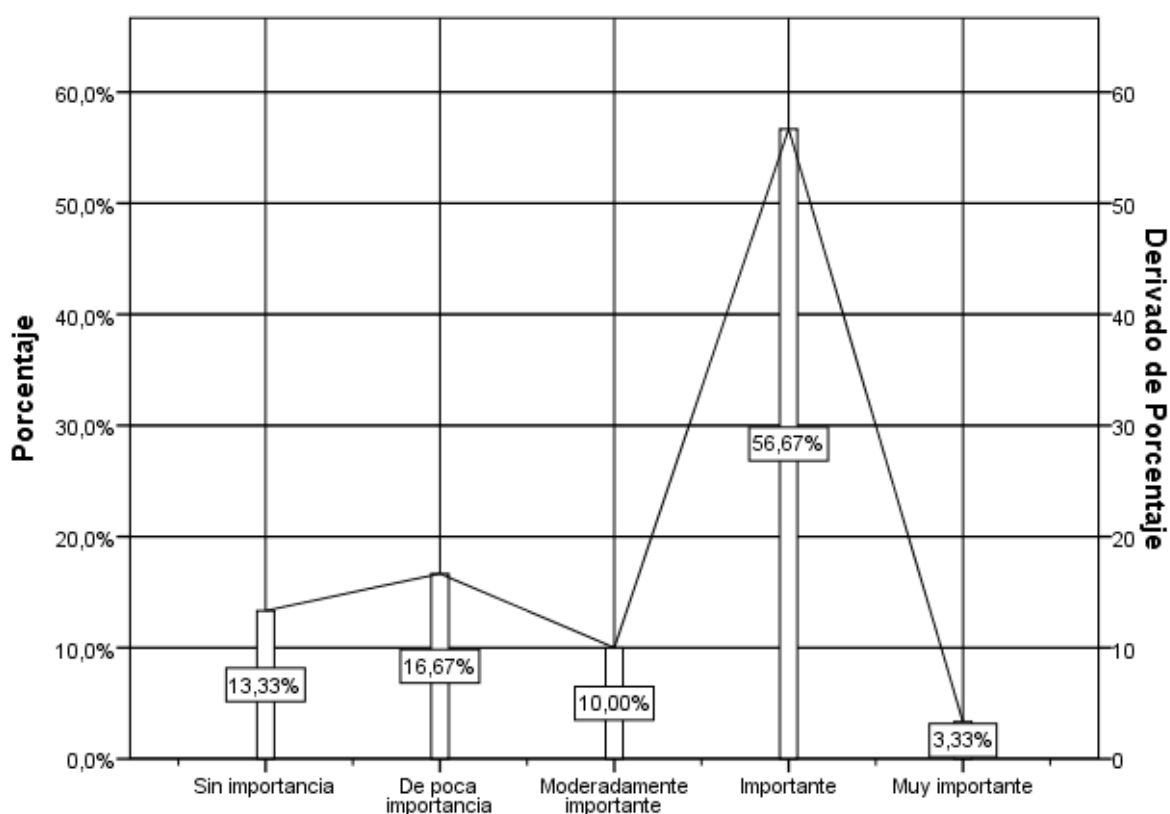
11. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en la capacitación del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	4	13,3	13,3	13,3
De poca importancia	5	16,7	16,7	30,0
Moderadamente importante	3	10,0	10,0	40,0
Importante	17	56,7	56,7	96,7
Muy importante	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	100,0

En la tabla 11 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 16 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 11.

Figura 16

Diagrama de barras de la pregunta 11.



11. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en la capacitación del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “importante” en un 56.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy importante” en un 3.33%.

Tabla 12

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

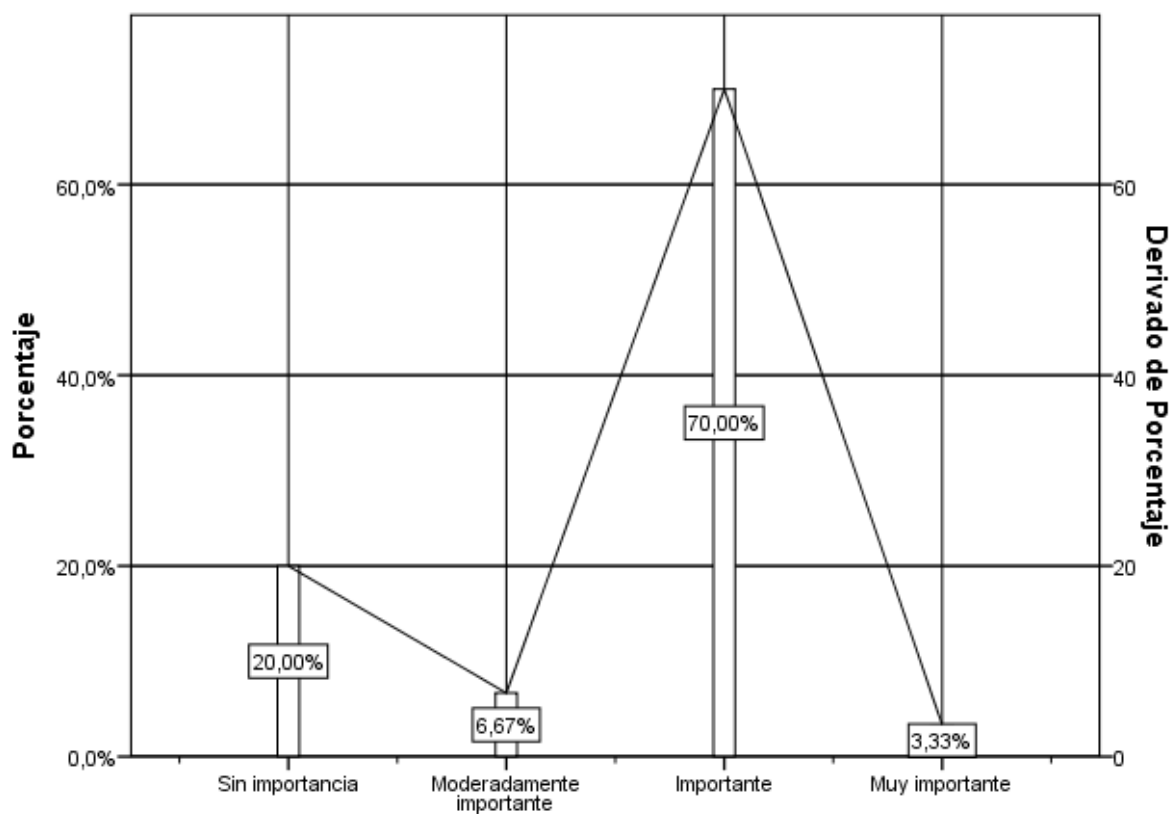
12. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en gestión del desempeño que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	6	20, 0	20,0	20,0
Moderadamente importante	2	6,7	6,7	26,7
Importante	21	70, 0	70,0	96,7
Muy importante	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100, 0	100,0	

En la tabla 12 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 17 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 12.

Figura 17

Diagrama de barras de la pregunta 12.



12. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en gestión del desempeño que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “importante” en un 70%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy importante” en un 3.33%.

Tabla 13

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

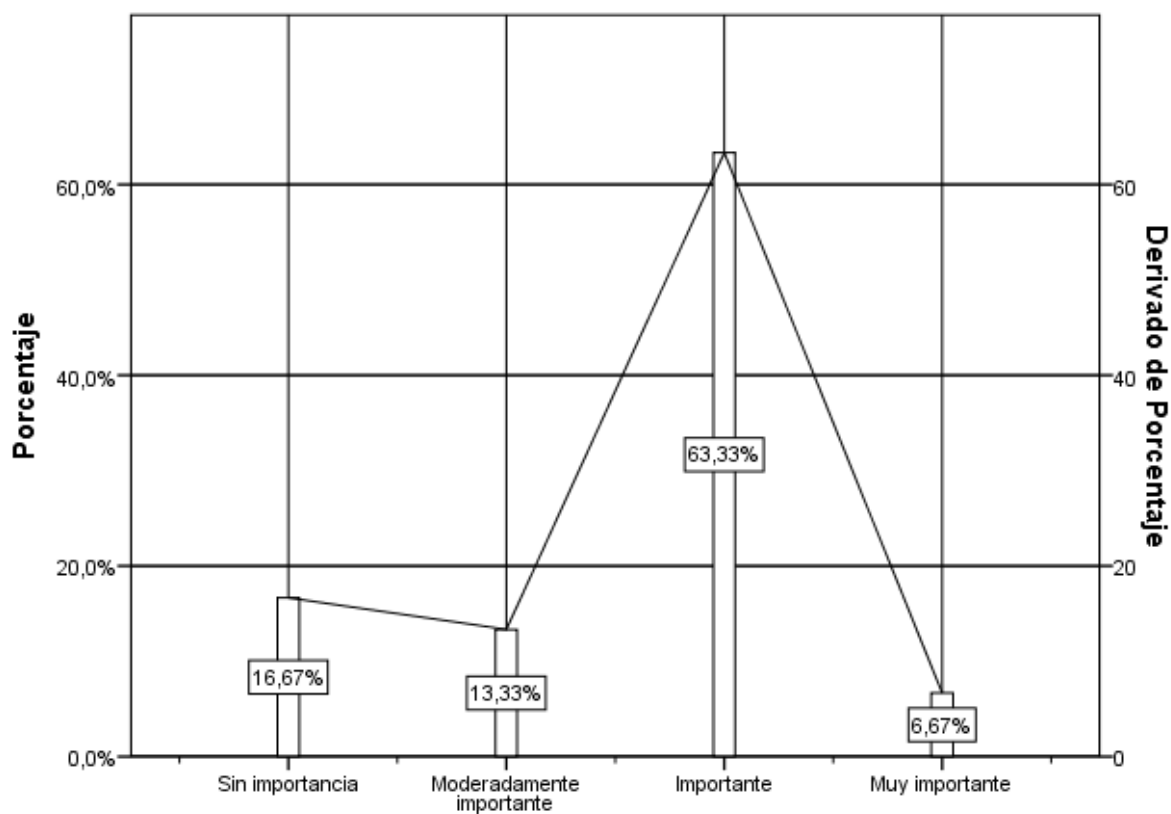
13. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol de la gestión de la compensación y beneficios que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

Respuestas:	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Sin importancia	5	16,7	16,7	16,7
Moderadamente importante	4	13,3	13,3	30,0
Importante	19	63,3	63,3	93,3
Muy importante	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	100,0

En la tabla 13 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 18 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 13.

Figura 18

Diagrama de barras de la pregunta 13.



13. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol de la gestión de la compensación y beneficios que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “importante” en un 63.33%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy importante” en un 6.67%.

Tabla 14

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

	Respuestas:	Recuento	% del N de columna
1. ¿Cuán importante es un proceso de planificación integral en materia de Recursos Humanos para el logro de los objetivos a largo plazo de la institución?	Sin importancia	2	6,7%
	De poca importancia	4	13,3%
	Moderadamente importante	1	3,3%
	Importante	0	0,0%
	Muy importante	23	76,7%
	Total	30	100,0%
2. ¿Cuán importante es un alineamiento estratégico al proceso de planificación en materia de Recursos Humanos que se repite constantemente a lo largo del tiempo en la institución?	Sin importancia	3	10,0%
	De poca importancia	5	16,7%
	Moderadamente importante	2	6,7%
	Importante	0	0,0%
	Muy importante	20	66,7%
	Total	30	100,0%
	Sin importancia	3	10,0%

3. ¿Cuán importante es el cumplimiento del proceso de planificación en materia de Recursos Humanos permite lograr los objetivos a largo plazo de la institución?	De poca importancia	2	6,7%
	Moderadamente importante	2	6,7%
	Importante	0	0,0%
	Muy importante	23	76,7%
	Total	30	100,0%

4. ¿Cuán importante es una selección de indicadores como Eficiencia en la contratación, índice de retención del personal, índices de horas de capacitación, que permiten medir el avance de las diferentes acciones estratégicas respecto a los recursos humanos?	Sin importancia	1	3,3%
	De poca importancia	3	10,0%
	Moderadamente importante	4	13,3%
	Importante	19	63,3%
	Muy importante	3	10,0%
	Total	30	100,0%

5. ¿Cuán importante es que se tenga	Sin importancia	2	6,7%
	De poca importancia	3	10,0%

información clara del grado de cumplimiento de los indicadores: Eficiencia en la contratación, Índice de retención del personal, Índices de horas de capacitación, en materia de Recursos Humanos para la toma de decisiones?	Moderadamente	7	23,3%
	Importante	17	56,7%
	Muy importante	1	3,3%
	Total	30	100,0%

6. ¿Cuán importante es que los objetivos estratégicos orientados a las personas de la institución son medibles y definidos con absoluta claridad?	Sin importancia	4	13,3%
	De poca importancia	3	10,0%
	Moderadamente importante	2	6,7%
	Importante	0	0,0%
	Muy importante	21	70,0%
	Total	30	100,0%

7. ¿Cuán importante es que los objetivos de la institución se vayan cumpliendo por etapas de acuerdo a un	Sin importancia	1	3,3%
	De poca importancia	3	10,0%
	Moderadamente importante	2	6,7%
	Importante	1	3,3%

proceso en materia de Recursos Humanos?	Muy importante	23	76,7%
	Total	30	100,0%

8. ¿Cuán importante es que las políticas de remuneración contribuyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y por ende a la misión y visión de la institución?	Sin importancia	1	3,3%
	De poca importancia	2	6,7%
	Moderadamente importante	6	20,0%
	Importante	20	66,7%
	Muy importante	1	3,3%
	Total	30	100,0%

9. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en reclutamiento y reducción del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Sin importancia	3	10,0%
	De poca importancia	2	6,7%
	Moderadamente importante	3	10,0%
	Importante	19	63,3%
	Muy importante	3	10,0%
	Total	30	100,0%

10. ¿Cuán importante es que se tenga	Sin importancia	1	3,3%
	De poca importancia	4	13,3%

definido el rol en la selección del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Moderadamente importante	5	16,7%
	Importante	19	63,3%
	Muy importante	1	3,3%
	Total	30	100,0%

11. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en la capacitación del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Sin importancia	4	13,3%
	De poca importancia	5	16,7%
	Moderadamente importante	3	10,0%
	Importante	17	56,7%
	Muy importante	1	3,3%
	Total	30	100,0%

12. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en gestión del desempeño que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Sin importancia	6	20,0%
	De poca importancia	0	0,0%
	Moderadamente importante	2	6,7%
	Importante	21	70,0%
	Muy importante	1	3,3%
	Total	30	100,0%
	Sin importancia	5	16,7%

13.	¿Cuán importante es que se tenga definido el rol de la gestión de la compensación y beneficios que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	De poca importancia	0	0,0%
		Moderadamente importante	4	13,3%
		Importante	19	63,3%
		Muy importante	2	6,7%
		Total	30	100,0%

Análisis de los factores de importancia

Al realizar el análisis de la tabla 14 de los factores y los grados de importancia del enfoque estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018. Se observan los siguientes resultados:

Análisis por factor:

- **Proceso:**

La pregunta 1 tiene en mayor medida como respuesta: muy importante en un 76.7%

La pregunta 2 tiene en mayor medida como respuesta: muy importante en un 66.7%

La pregunta 3 tiene en mayor medida como respuesta: muy importante en un 76.7%

Promedio total de muy importante: 73.36%

- **Análisis y diagnóstico.**

La pregunta 4 tiene en mayor medida como respuesta: importante en un 63.3%

La pregunta 5 tiene en mayor medida como respuesta: importante en un 56.7%

Promedio total de importante: 60%

- **Objetivo**

La pregunta 6 tiene en mayor medida como respuesta: muy importante en un 70%

La pregunta 7 tiene en mayor medida como respuesta: muy importante en un 76.7%

La pregunta 8 tiene en mayor medida como respuesta: importante en un 66.7%

Promedio total de muy importante: 73.35%, e importante para la pregunta 8 de 66.7%.

- **Planes de acción (Las funciones: Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración).**

La pregunta 9 tiene en mayor medida como respuesta: importante en un 63.3%

La pregunta 10 tiene en mayor medida como respuesta: importante en un 63.3%

La pregunta 11 tiene en mayor medida como respuesta: importante en un 56.7%

La pregunta 12 tiene en mayor medida como respuesta: importante en un 70%

La pregunta 13 tiene en mayor medida como respuesta: importante en un 63.3%

Promedio total de muy importante: 63.32%

Se determina los grados de importancia para cada factor siendo en mayor medida el factor **Proceso** considerado como “muy importante” en un promedio del **73.36%**. Luego el factor **Objetivo** considerado como “muy importante” en un promedio del **73.35%**. Seguido el factor **Planes de acción** considerado como “muy importante” en un promedio del **63.32%**. Y

finalmente el factor Análisis y diagnóstico considerado como “muy importante” en un promedio del **60%**.

Así mismo se observa que en mayor medida se considera “sin importancia” el rol de la gestión de desempeño que debe desempeñar la institución en la gestión de los recursos humanos, en un promedio de 20%.

Tabla 15

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias

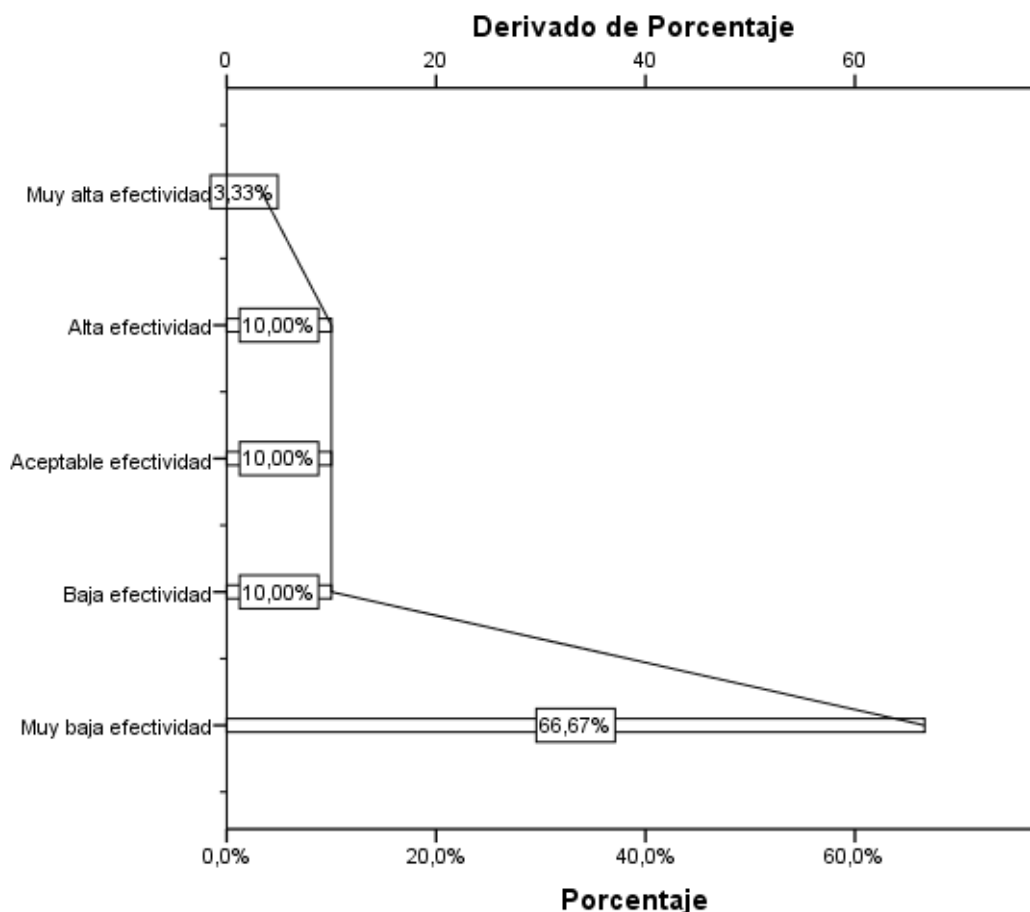
1. ¿La Escuela de infantería cuenta con un proceso de planificación integral en materia de Recursos Humanos para el logro de los objetivos a largo plazo?

		Fre	Por	Porcentaje	Porcentaje
		cuencia	centaje	válido	acumulado
Muy	baja	20	66,7	66,7	66,7
efectividad			7		
Baja		3	10,0	10,0	76,7
efectividad			0		
Aceptable		3	10,0	10,0	86,7
efectividad			0		
Alta		3	10,0	10,0	96,7
efectividad			0		
Muy	alta	1	3,3	3,3	100,0
efectividad					
Total		30	100,0	100,0	
			0,0		

En la tabla 15 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 19 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 1, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 19

Diagrama de barras de la pregunta 1.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy baja efectividad” en un 66.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy alta efectividad” en un 3.33%.

Tabla 16

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

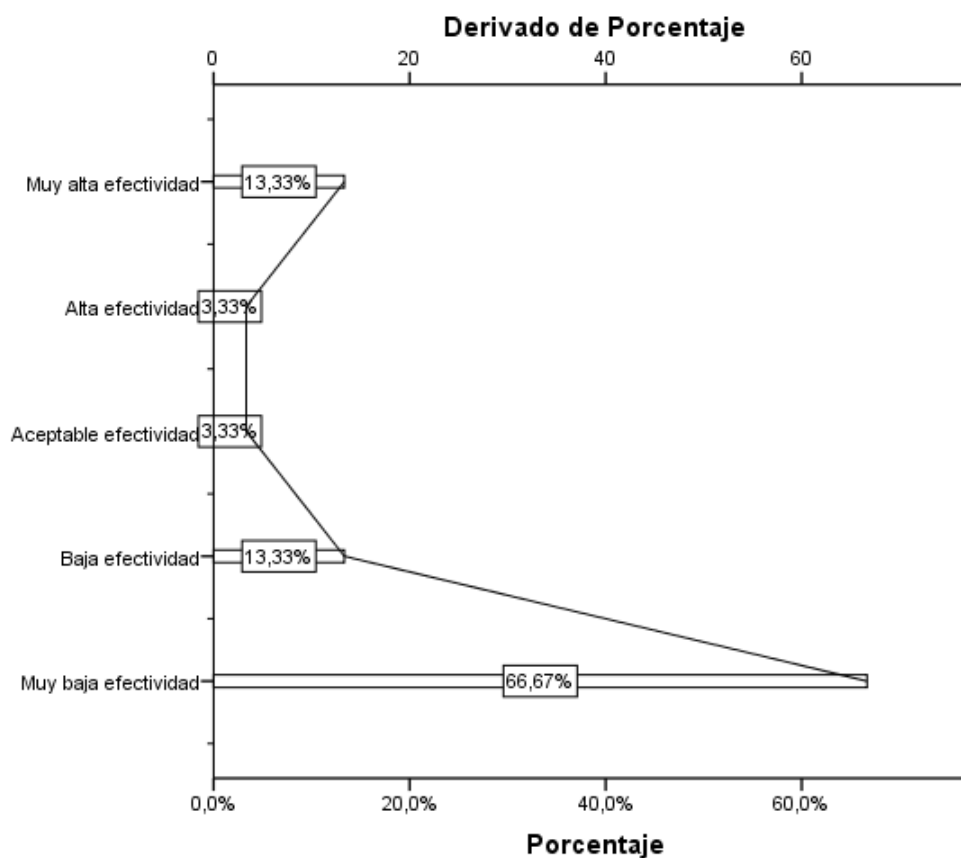
2. ¿La Escuela de Infantería realiza un alineamiento estratégico al proceso de planificación en materia de Recursos Humanos que se repite constantemente a lo largo del tiempo?

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	ntaje válido	ntaje acumulado
Muy	baja	20	66,	66,7	66,7
	efectividad		7		
Baja		4	13,	13,3	80,0
	efectividad		3		
Aceptable		1	3,3	3,3	83,3
	efectividad				
Alta		1	3,3	3,3	86,7
	efectividad				
Muy	alta	4	13,	13,3	100,0
	efectividad		3		
Total		30	10	100,0	
			0,0		

En la tabla 16 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 20 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 2, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 20

Diagrama de barras de la pregunta 2.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy baja efectividad” en un 66.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “alta y aceptable efectividad” en un 3.33%.

Tabla 17

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

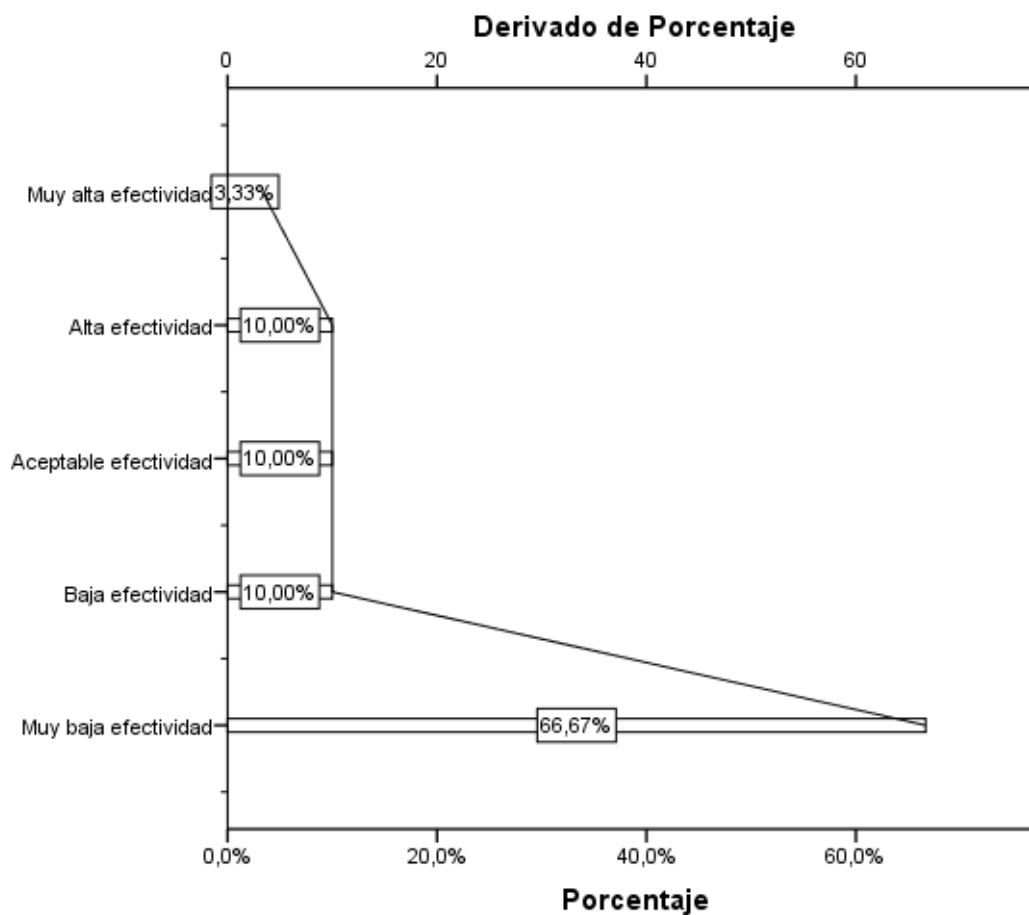
3. ¿La Escuela de Infantería realiza el cumplimiento del proceso de planificación en materia de Recursos Humanos para lograr los objetivos a largo plazo?

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	ntaje válido	ntaje acumulado
Muy	baja	20	66,	66,7	66,7
efectividad			7		
Baja		3	10,	10,0	76,7
efectividad			0		
Aceptable		3	10,	10,0	86,7
efectividad			0		
Alta		3	10,	10,0	96,7
efectividad			0		
Muy	alta	1	3,3	3,3	100,0
efectividad					
Total		30	10	100,0	
			0,0		

En la tabla 17 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 21 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 3, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 21

Diagrama de barras de la pregunta 3.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy baja efectividad” en un 66.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy alta efectividad” en un 3.33%.

Tabla 18

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

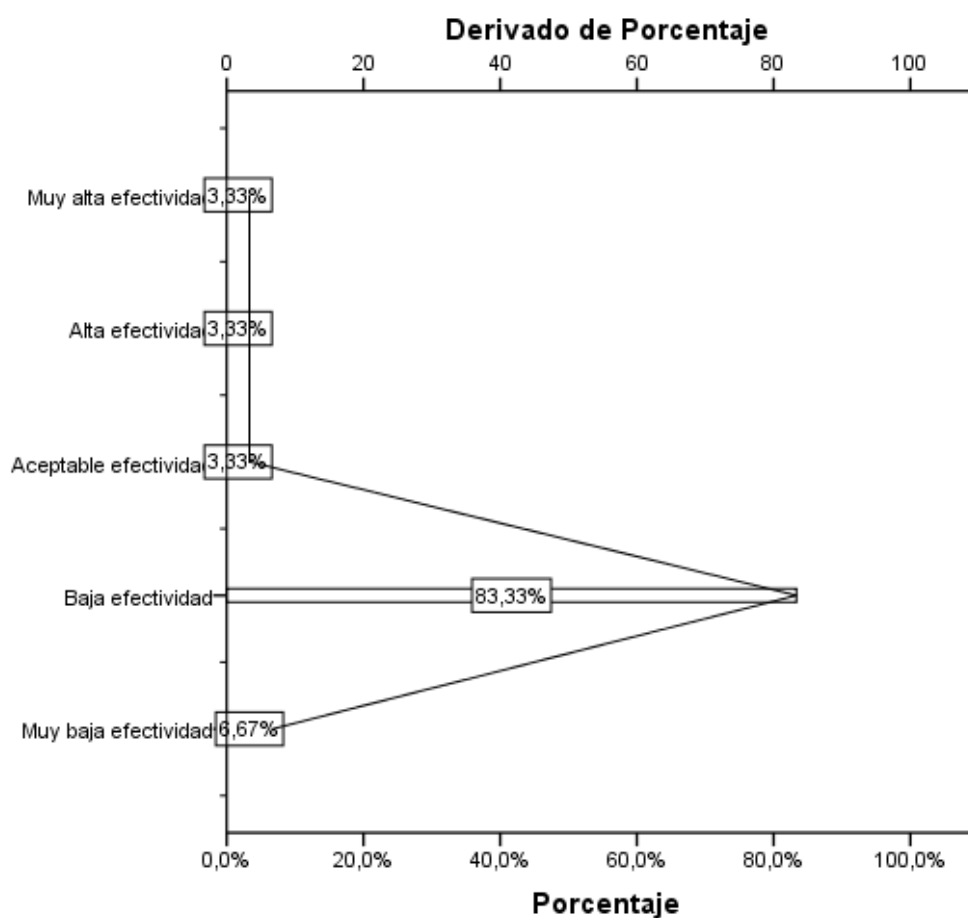
4. ¿La Escuela de Infantería realiza una selección de indicadores como Eficiencia en la contratación (Personal civil), índice de retención del personal, índices de horas de capacitación, que permiten medir el avance de las diferentes acciones estratégicas

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	ntaje válido	ntaje acumulado
Muy	baja	2	6,7	6,7	6,7
efectividad					
Baja		25	83,3	83,3	90,0
efectividad			3		
Aceptable		1	3,3	3,3	93,3
efectividad					
Alta		1	3,3	3,3	96,7
efectividad					
Muy	alta	1	3,3	3,3	100,0
efectividad					
Total		30	100,0	100,0	

En la tabla 18 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 22 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 4, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 22

Diagrama de barras de la pregunta 4.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “baja efectividad” en un 83.33%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy alta efectividad, alta y aceptable efectividad” en un 3.33%.

Tabla 19

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

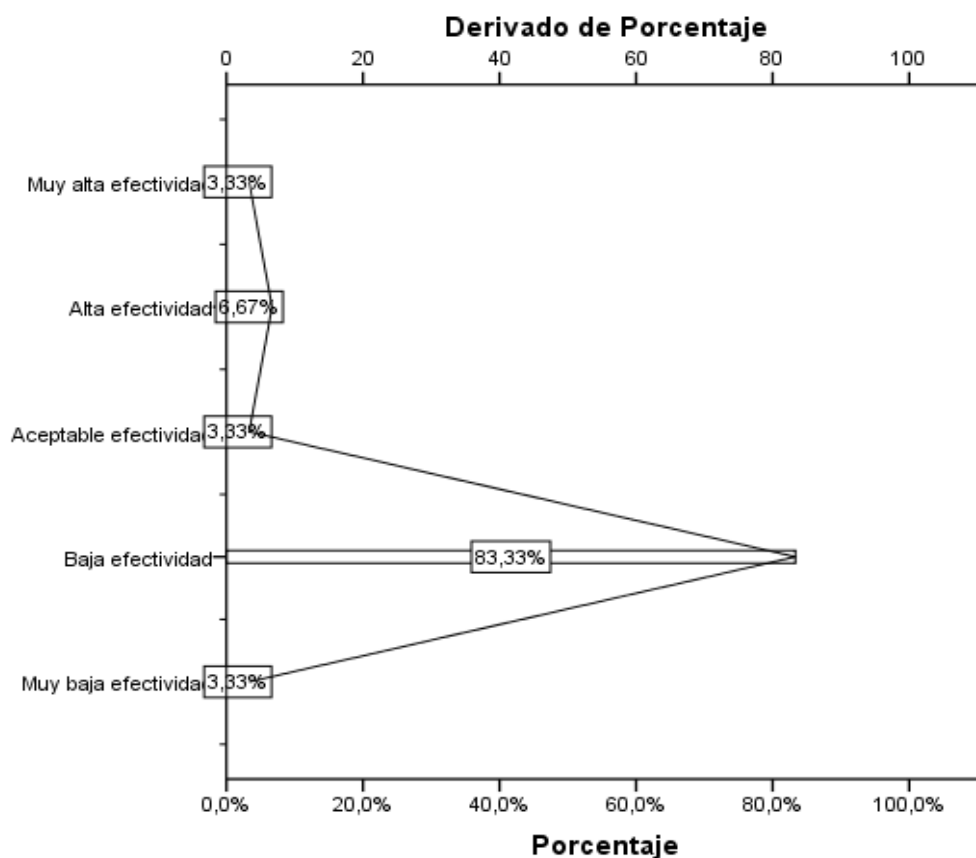
5. ¿La Escuela de Infantería tiene información clara del grado de cumplimiento de los indicadores: Eficiencia en la contratación (Personal civil), Índice de retención del personal, Índices de horas de capacitación, en materia de Recursos Humanos para

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	centaje válido	centaje acumulado
Muy	baja	1	3,3	3,3	3,3
efectividad					
Baja		25	83,	83,3	86,7
efectividad			3		
Aceptable		1	3,3	3,3	90,0
efectividad					
Alta		2	6,7	6,7	96,7
efectividad					
Muy	alta	1	3,3	3,3	100,0
efectividad					
Total		30	10	100,0	
			0,0		

En la tabla 19 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 23 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 5, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 23

Diagrama de barras de la pregunta 5.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “baja efectividad” en un 83.33%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy alta y aceptable efectividad” en un 3.33%.

Tabla 20

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

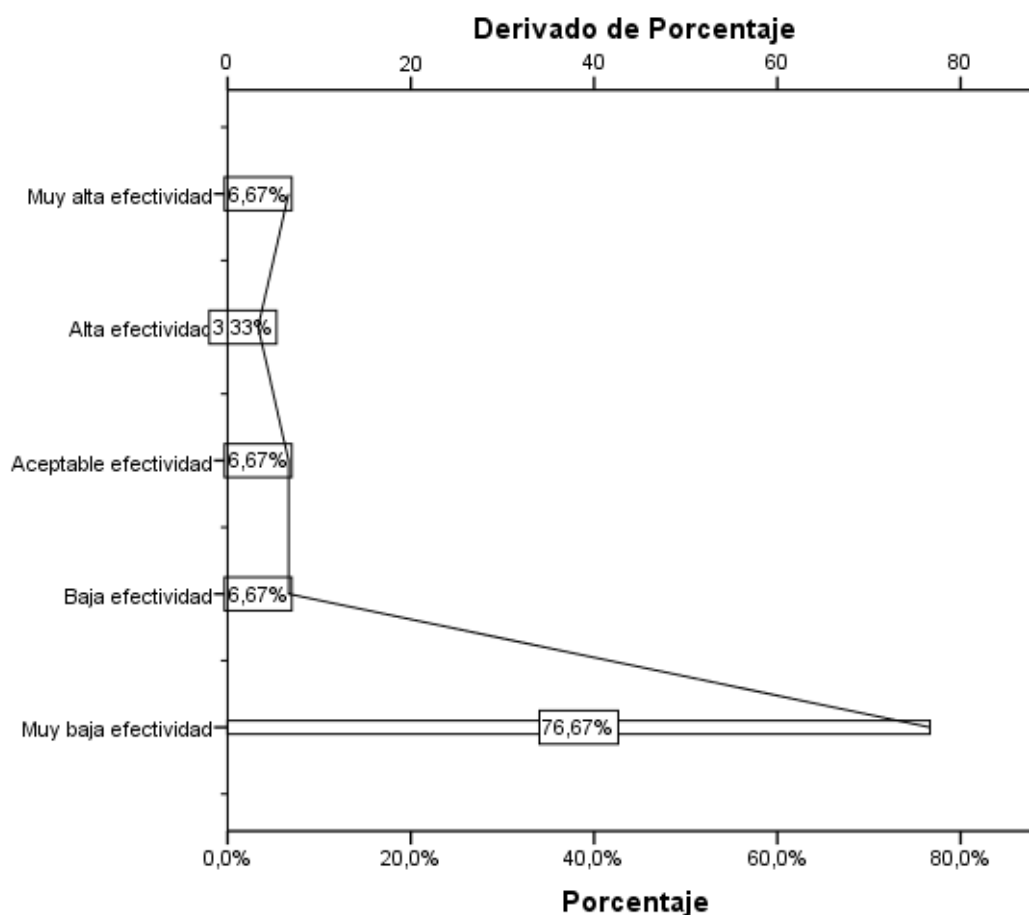
6. ¿La Escuela de Infantería tiene los objetivos estratégicos orientados a las personas de la institución, son medibles y definidos con absoluta claridad?

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	ntaje válido	ntaje acumulado
Muy	baja	23	76,	76,7	76,7
efectividad			7		
Baja		2	6,7	6,7	83,3
efectividad					
Acceptable		2	6,7	6,7	90,0
efectividad					
Alta		1	3,3	3,3	93,3
efectividad					
Muy	alta	2	6,7	6,7	100,0
efectividad					
Total		30	10	100,0	
			0,0		

En la tabla 20 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 24 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 6, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 24

Diagrama de barras de la pregunta 6.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy baja efectividad” en un 76.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy alta efectividad” en un 6.67%.

Tabla 21

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

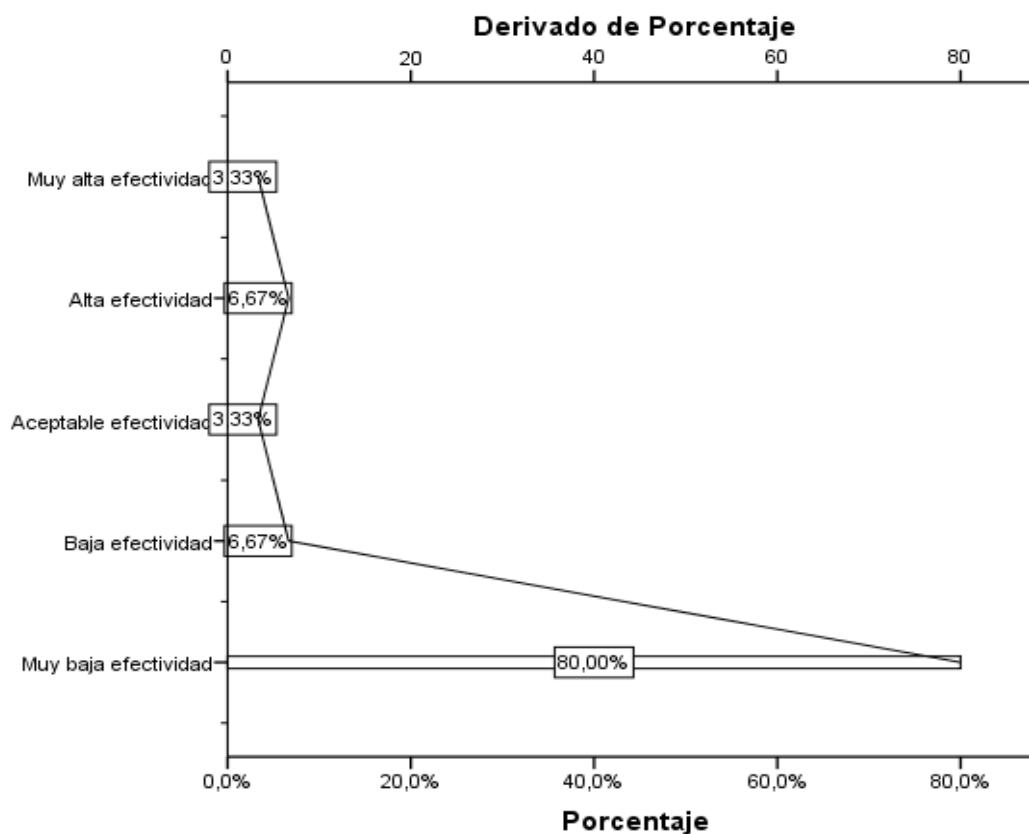
7. ¿La Escuela de Infantería tiene definido objetivos que se van cumpliendo por etapas de acuerdo a un proceso en materia de Recursos Humanos?

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	ntaje válido	ntaje acumulado
Muy	baja	24	80,	80,0	80,0
efectividad			0		
Baja		2	6,7	6,7	86,7
efectividad					
Aceptable		1	3,3	3,3	90,0
efectividad					
Alta		2	6,7	6,7	96,7
efectividad					
Muy	alta	1	3,3	3,3	100,0
efectividad					
Total		30	10	100,0	
			0,0		

En la tabla 21 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 25 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 7, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 25

Diagrama de barras de la pregunta 7.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “Muy baja efectividad” en un 80%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy alta y aceptable efectividad” en un 3.33%.

Tabla 22

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

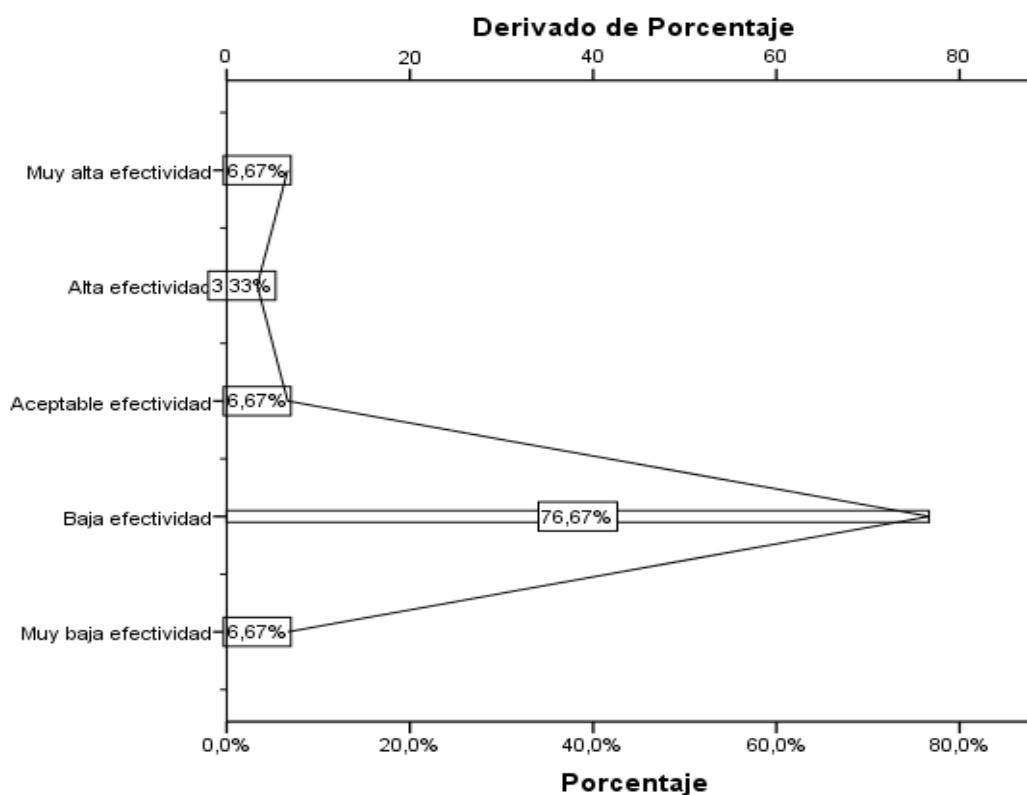
8. ¿La Escuela de Infantería tiene es políticas de remuneración que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y por ende a la misión y visión de la institución?

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	ntaje válido	ntaje acumulado
Efectividad	Muy baja	2	6,7	6,7	6,7
	Baja	23	76,7	76,7	83,3
	Aceptable	2	6,7	6,7	90,0
	Alta	1	3,3	3,3	93,3
	Muy alta	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	100,0

En la tabla 22 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 26 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 8, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 26

Diagrama de barras de la pregunta 8.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “baja efectividad” en un 76.67%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy alta efectividad” en un 6.67%.

Tabla 23

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

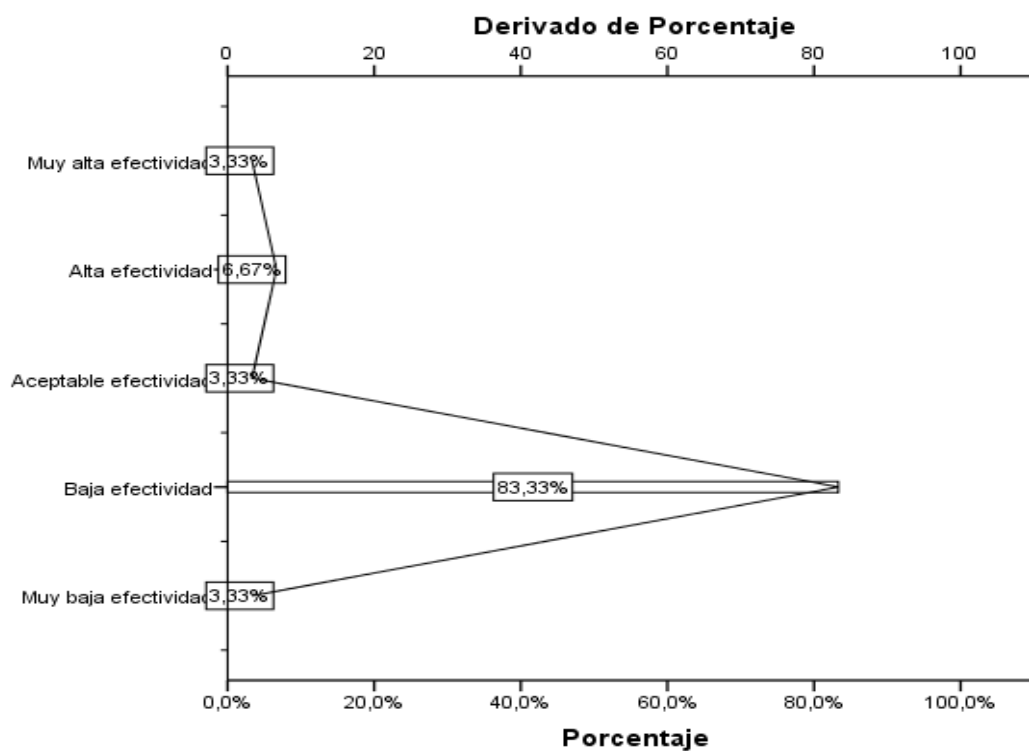
**9. ¿La Escuela de Infantería tiene definido su rol en reclutamiento y
reducción del personal que debe desempeñar en la gestión de los Recursos
Humanos a largo plazo?**

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	ntaje válido	ntaje acumulado
Efectividad	Muy baja	1	3,3	3,3	3,3
	Baja	25	83,3	83,3	86,7
	Aceptable	1	3,3	3,3	90,0
	Alta	2	6,7	6,7	96,7
	Muy alta	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	100,0

En la tabla 23 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 27 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 9, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 27

Diagrama de barras de la pregunta 9.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “baja efectividad” en un 83.33%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy alta efectividad y muy baja efectividad” en un 3.33%

Tabla 24

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

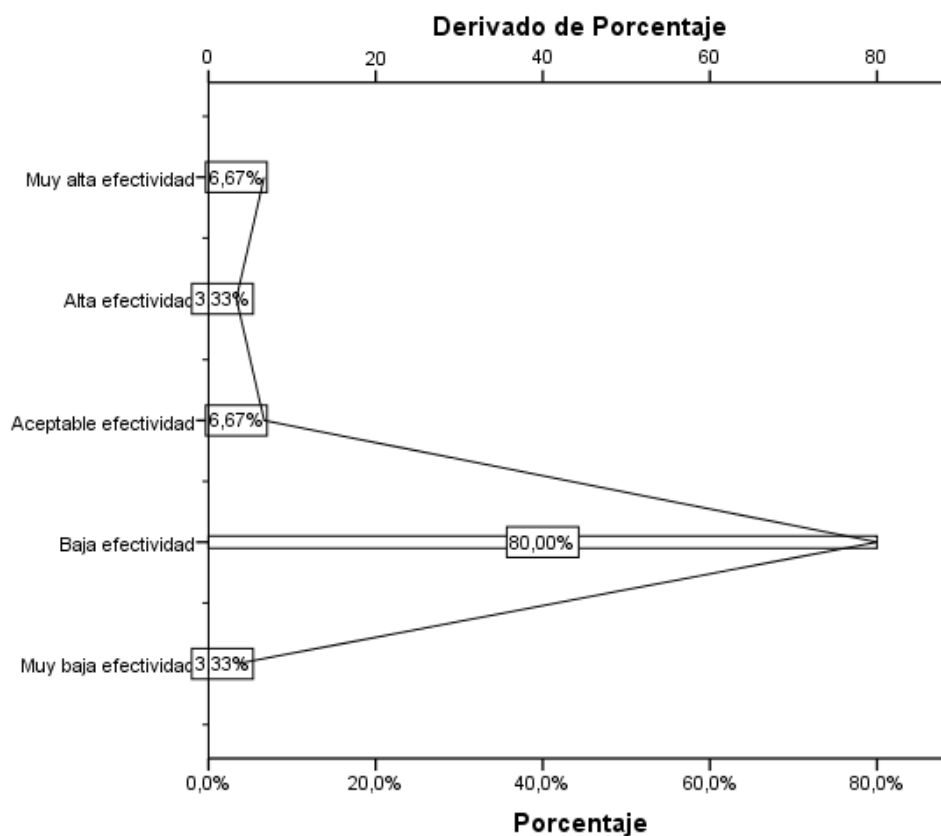
10. ¿La Escuela de Infantería tienen definido su rol en la selección del personal que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

		Fre	Por	Porcentaje	Porcentaje
		cuencia	centaje	válido	acumulado
Efectividad	Muy baja	1	3,3	3,3	3,3
	Baja	24	80,0	80,0	83,3
	Aceptable	2	6,7	6,7	90,0
	Alta	1	3,3	3,3	93,3
	Muy alta	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0		

En la tabla 24 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 24 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 10, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 28

Diagrama de barras de la pregunta 10.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “baja efectividad” en un 80%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “alta efectividad y muy baja efectividad” en un 3.33%.

Tabla 25

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

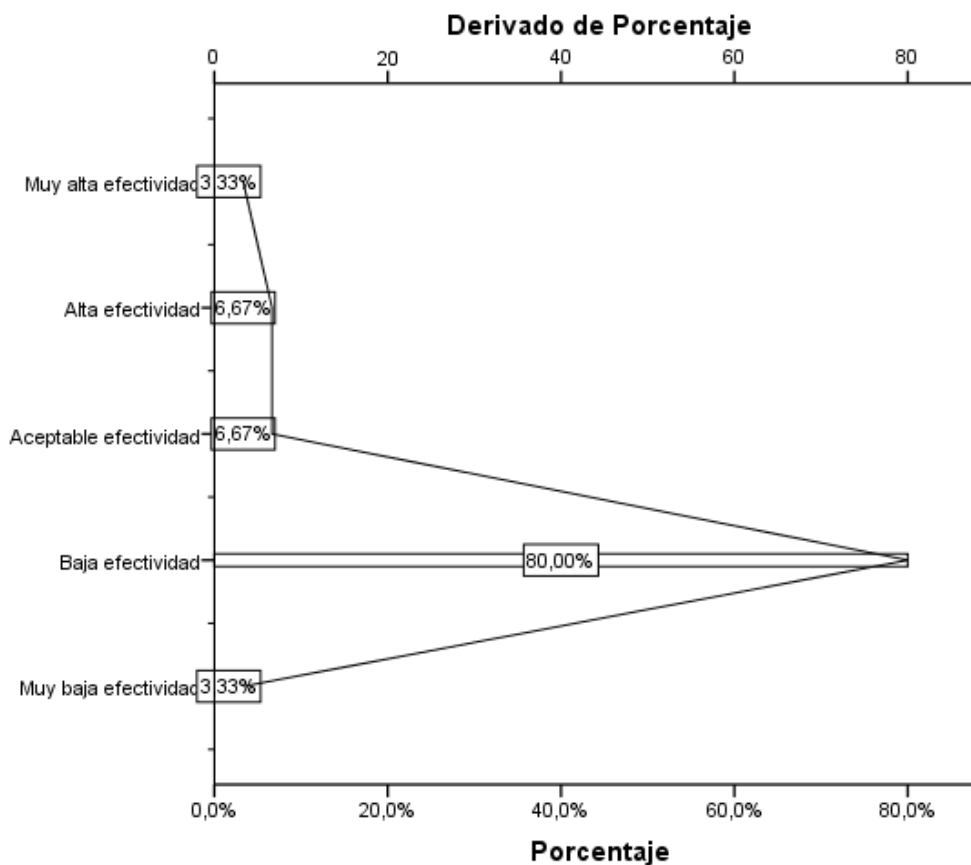
11. ¿La Escuela de Infantería tiene definido su rol en la capacitación del personal que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

		Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Efectividad	Muy baja	1	3,3	3,3	3,3
	Baja	24	80,0	80,0	83,3
	Aceptable	2	6,7	6,7	90,0
	Alta	2	6,7	6,7	96,7
	Muy alta	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	0,0

En la tabla 25 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 29 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 11, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 29

Diagrama de barras de la pregunta 11.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “baja efectividad” en un 80%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “muy alta efectividad” en un 3.33%.

Tabla 26

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

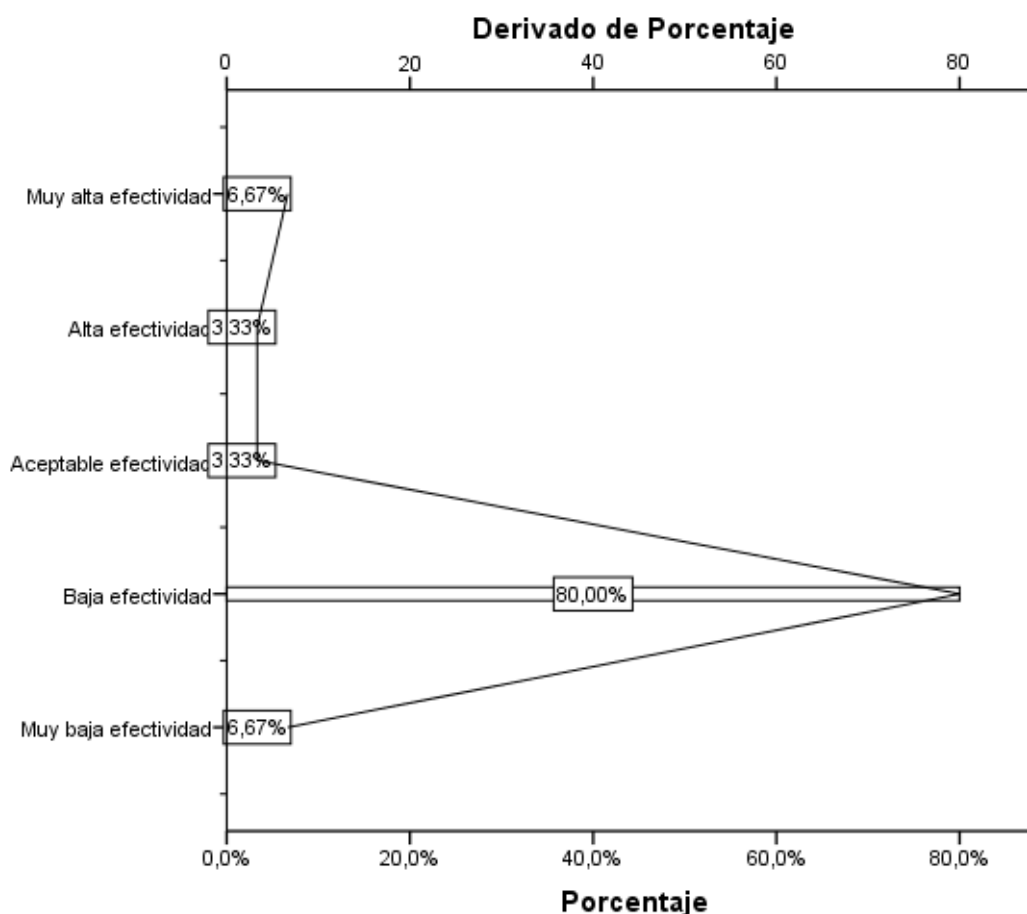
12. ¿La Escuela de Infantería tiene definido su rol en la gestión del desempeño que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	ntaje válido	ntaje acumulado
Efectividad	Muy baja	2	6,7	6,7	6,7
	Baja	24	80,0	80,0	86,7
	Aceptable	1	3,3	3,3	90,0
	Alta	1	3,3	3,3	93,3
	Muy alta	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	100,0

En la tabla 26 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 30 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 12, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 30

Diagrama de barras de la pregunta 12.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “baja efectividad” en un 80%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “alta y aceptable efectividad” en un 3.33%.

Tabla 27

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

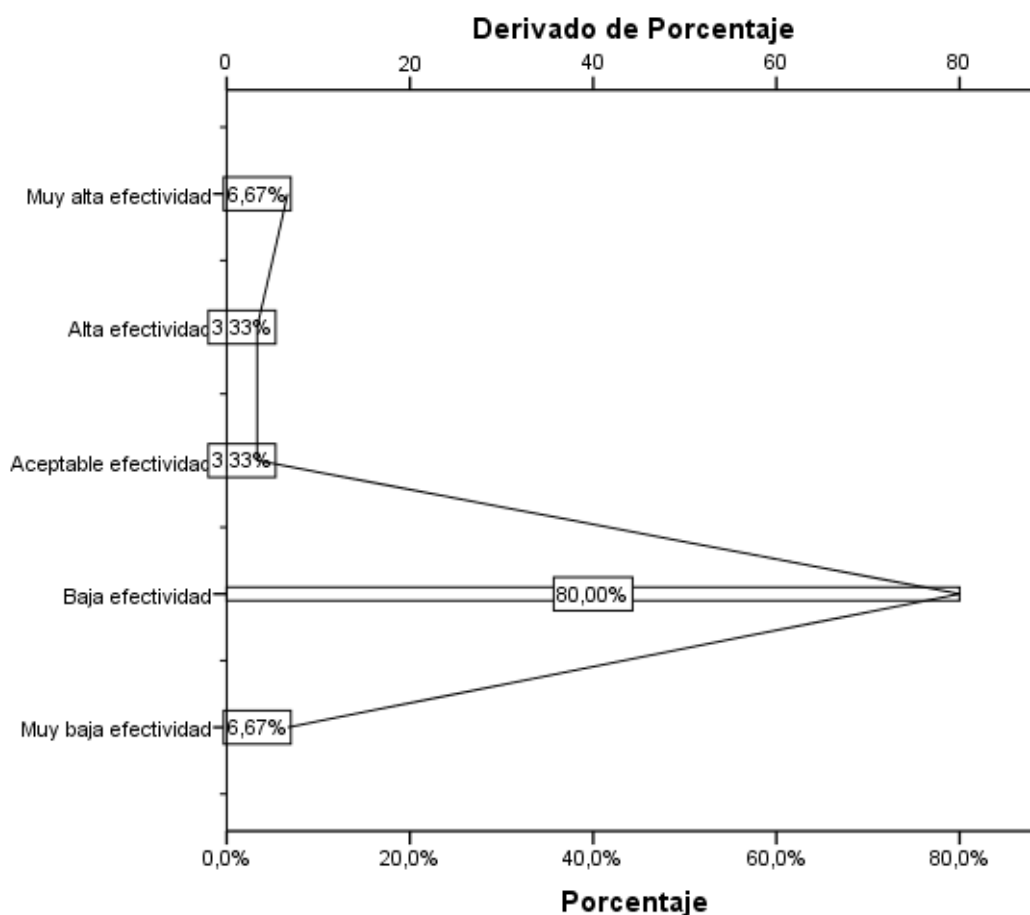
13. ¿La Escuela de infantería tiene definido su rol en la gestión de la compensación y beneficios que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?

		Fre	Por	Porce	Porce
		cuencia	centaje	ntaje válido	ntaje acumulado
Efectividad	Muy baja	2	6,7	6,7	6,7
	Baja	24	80,0	80,0	86,7
	Aceptable	1	3,3	3,3	90,0
	Alta	1	3,3	3,3	93,3
	Muy alta	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	100,0

En la tabla 27 se observan las frecuencias de acuerdo a cada una de las respuestas marcadas por las personas encuestadas. Luego en la figura 31 se observa el diagrama de barras en términos porcentuales de la pregunta 27, respecto a la efectividad del enfoque estratégico en La Escuela de infantería del Ejército.

Figura 31

Diagrama de barras de la pregunta 13.



En el diagrama de barras se puede observar que existe en mayor medida una frecuencia de respuesta “baja efectividad” en un 80%. Por otro lado, también se puede observar que existe en menor medida de frecuencia de respuesta “alta y aceptable efectividad” en un 3.33%

Tabla 28

Se muestra los datos obtenidos por pregunta, ordenados por frecuencias.

			Recuent o	% del N de columna
1.	¿La Escuela de	Muy baja	20	66,7
	infantería cuenta con un proceso	efectividad		%
	de planificación integral en	Baja	3	10,0
	materia de Recursos Humanos	efectividad		%
	para el logro de los objetivos a	Acceptable	3	10,0
	largo plazo?	efectividad		%
		Alta	3	10,0
		efectividad		%
		Muy alta	1	3,3%
		efectividad		
		Total	30	100,0
				%
2.	¿La Escuela de	Muy baja	20	66,7
	Infantería realiza un	efectividad		%
	alineamiento estratégico al	Baja	4	13,3
	proceso de planificación en	efectividad		%

materia de Recursos Humanos	Aceptable	1	3,3%
que se repite constantemente a lo largo del tiempo?	efectividad		
	Alta	1	3,3%
	efectividad		
	Muy alta	4	13,3%
	efectividad		%
	Total	30	100,0%

3. ¿La Escuela de Infantería realiza el cumplimiento del proceso de planificación en materia de Recursos Humanos para lograr los objetivos a largo plazo?	Muy baja	20	66,7%
	efectividad		%
	Baja	3	10,0%
	efectividad		%
	Aceptable	3	10,0%
	efectividad		%
	Alta	3	10,0%
	efectividad		%
	Muy alta	1	3,3%
	efectividad		
	Total	30	100,0%

4. ¿La Escuela de Infantería realiza una selección	Muy baja	2	6,7%
	efectividad		

de indicadores como Eficiencia en la contratación (Personal civil), índice de retención del personal, índices de horas de capacitación, que permiten medir el avance de las diferentes acciones estratégicas?	Baja	25	83,3 %
	efectividad		
	Acceptable	1	3,3%
	efectividad		
	Alta	1	3,3%
efectividad			
	Muy alta	1	3,3%
	efectividad		
	Total	30	100,0 %
5. ¿La Escuela de Infantería tiene información clara del grado de cumplimiento de los indicadores: Eficiencia en la contratación (Personal civil), Índice de retención del personal, Índices de horas de capacitación, en materia de Recursos Humanos para la toma de decisiones a largo plazo de la institución?	Muy baja	1	3,3%
	efectividad		
	Baja	25	83,3 %
	efectividad		
	Acceptable	1	3,3%
efectividad			
	Alta	2	6,7%
	efectividad		
efectividad	Muy alta	1	3,3%
	efectividad		
	Total	30	100,0 %

6. ¿La Escuela de Infantería tiene los objetivos estratégicos orientados a las personas de la institución, son medibles y definidos con absoluta claridad?	Muy baja efectividad	23	76,7 %
	Baja efectividad	2	6,7%
	Aceptable efectividad	2	6,7%
	Alta efectividad	1	3,3%
	Muy alta efectividad	2	6,7%
	Total	30	100,0 %
7. ¿La Escuela de Infantería tiene definido objetivos que se van cumpliendo por etapas de acuerdo a un proceso en materia de Recursos Humanos?	Muy baja efectividad	24	80,0 %
	Baja efectividad	2	6,7%
	Aceptable efectividad	1	3,3%
	Alta efectividad	2	6,7%
	Muy alta efectividad	1	3,3%

	Total	30	100,0
			%
8. ¿La Escuela de Infantería tiene es políticas de remuneración que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y por ende a la misión y visión de la institución?	Muy baja efectividad	2	6,7%
	Baja efectividad	23	76,7%
	Aceptable efectividad	2	6,7%
	Alta efectividad	1	3,3%
	Muy alta efectividad	2	6,7%
	Total	30	100,0
			%
9. ¿La Escuela de Infantería tiene definido su rol en reclutamiento y reducción del personal que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Muy baja efectividad	1	3,3%
	Baja efectividad	25	83,3%
	Aceptable efectividad	1	3,3%
	Alta efectividad	2	6,7%

	Muy alta efectividad	1	3,3%
	Total	30	100,0
			%
10. ¿La Escuela de Infantería tienen definido su rol en la selección del personal que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Muy baja efectividad	1	3,3%
	Baja efectividad	24	80,0
	Acceptable efectividad	2	6,7%
	Alta efectividad	1	3,3%
	Muy alta efectividad	2	6,7%
	Total	30	100,0
			%
11. ¿La Escuela de Infantería tiene definido su rol en la capacitación del personal que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Muy baja efectividad	1	3,3%
	Baja efectividad	24	80,0
	Acceptable efectividad	2	6,7%

	Alta	2	6,7%
	efectividad		
	Muy alta	1	3,3%
	efectividad		
	Total	30	100,0
			%
12. ¿La Escuela de	Muy baja	2	6,7%
Infantería tiene definido su rol en			
la gestión del desempeño que	Baja	24	80,0
debe desempeñar en la gestión	efectividad		%
de los Recursos Humanos a largo			
plazo?	Aceptable	1	3,3%
	efectividad		
	Alta	1	3,3%
	efectividad		
	Muy alta	2	6,7%
	efectividad		
	Total	30	100,0
			%
13. ¿La Escuela de	Muy baja	2	6,7%
Infantería tiene definido su rol en			

la gestión de la compensación y	Baja	24	80,0
beneficios que debe desempeñar	efectividad		%
en la gestión de los Recursos	Acceptable	1	3,3%
Humanos a largo plazo?	efectividad		
	Alta	1	3,3%
	efectividad		
	Muy alta	2	6,7%
	efectividad		
	Total	30	100,0
			%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los factores de importancia

Al realizar el análisis de la tabla 28 de los factores para la efectividad del enfoque estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018. Se observan los siguientes resultados:

Análisis por factor:

- **Proceso:**

La pregunta 1 tiene en mayor medida como respuesta: **muy baja** efectividad en un 66.7%

La pregunta 2 tiene en mayor medida como respuesta: **muy baja** efectividad en un 66.7%

La pregunta 3 tiene en mayor medida como respuesta: **muy baja** efectividad en un 66.7%

Promedio total de muy baja efectividad: 66.7%

- **Análisis y diagnóstico.**

La pregunta 4 tiene en mayor medida como respuesta: **baja** efectividad en un 83.3%

La pregunta 5 tiene en mayor medida como respuesta: **baja** efectividad en un 83.3%

Promedio total de baja efectividad: 83.3%

- **Objetivo**

La pregunta 6 tiene en mayor medida como respuesta: **muy baja** efectividad en un 76.7%

La pregunta 7 tiene en mayor medida como respuesta: **muy baja** efectividad en un 80%

La pregunta 8 tiene en mayor medida como respuesta: **baja** efectividad en un 76.7%

Promedio total de muy baja efectividad: 78.35%, y baja efectividad para la pregunta 8 de 76.7%.

- **Planes de acción (Las funciones: Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración).**

La pregunta 9 tiene en mayor medida como respuesta: **baja** efectividad en un 83.3%

La pregunta 10 tiene en mayor medida como respuesta: **baja** efectividad en un 80%

La pregunta 11 tiene en mayor medida como respuesta: **baja** efectividad importante en un 80%

La pregunta 12 tiene en mayor medida como respuesta: **baja** efectividad en un 80%

La pregunta 13 tiene en mayor medida como respuesta: **baja** efectividad en un 80%

Promedio total de baja efectividad: 80.66%

Se determina los grados de efectividad para cada factor y los factores que presentan en el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018.

En mayor medida el factor **Proceso** considerado como de “muy baja efectividad” en un promedio del 66.7%. Luego el factor **Objetivo** considerado como de “muy baja efectividad” en un promedio del 78.35 y de baja efectividad en un promedio del 76.7 para la pregunta 8%.

Seguido el factor **Análisis y diagnóstico** considerado como “baja efectividad” en un promedio del **83.3%**. Y finalmente el factor **Planes de acción** considerado como de “baja efectividad” en un promedio del 80.66%.

Así mismo se observa que en mayor medida se considera de “alta efectividad”, que La Escuela de Infantería realiza un alineamiento estratégico al proceso de planificación en materia de Recursos Humanos que se repite constantemente a lo largo del tiempo, en un promedio de 13.3%.

Al realizar la prueba de hipótesis de investigación se puede observar lo siguiente:

1. Existen altos grados de importancia del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018. Los resultados demuestran que el personal percibe que es “muy importante” el factor proceso en un 73.36%. y respecto al proceso “Objetivo” en un 73.35%.

2. Respecto a la implementación del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018 sobre si se presentan problemas en el proceso de planificación integral, en el alineamiento estratégico, en el cumplimiento del proceso estratégico de planificación, en la orientación estratégica hacia las personas, en el cumplimiento de los objetivos. Los resultados han demostrado que efectivamente se presentan problemas en esos aspectos, y en general en todos los aspectos relacionados al proceso de planificación debido a que el personal percibe como alta efectividad solo un 13.3%.

3. Así mismo, en relación al factor "Proceso estratégico" si es en mayor medida un factor que está afectando la gestión de los Recursos Humanos de la Escuela de Infantería del

Ejército del Perú en el año 2018. Los resultados obtenidos demuestran que el personal percibe este factor como de “muy baja efectividad” en un promedio del 66.70%.

Finalmente haciendo la comparación mediante la estadística descriptiva se puede concluir en que las hipótesis son afirmativas.

En consecuencia, la hipótesis general se determina verdadera. Porque se considera al Enfoque Estratégico conducente a una buena gestión de los Recursos Humanos debido a los altos índices de importancia, sin embargo, en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018 la implementación de sus factores no está siendo efectiva, lo cual queda evidenciado en los resultados obtenidos respecto a la efectividad como percibe el personal.

V. Discusión de resultados

Respecto a los hallazgos obtenidos con la investigación, se coincide con lo mencionado por (Bravo , 2015) respecto a la importancia de la gestión de los recursos humanos con un rol estratégico, siendo un factor clave para el éxito organizacional, que debe considerar la capacitación y la evaluación del desempeño con indicadores con un enfoque estratégico. También como menciona (Para, 2012) se debe tener un enfoque estratégico para lograr la calidad, sin embargo, los resultados de esta investigación demuestran una baja efectividad que tienen la Escuela de infantería en su enfoque estratégico implementado, por lo que se puede inferir que también se ve afectada su calidad. En ese sentido, se coincide con la conclusión que realiza la (Escuela de organización industrial EOI, 2014) donde se menciona la importancia de la gestión de los recursos humanos a largo plazo, orientados por la misión y la visión, los objetivos, y un correcto proceso de planificación.

También se coincide con los resultados de la investigación desarrollada por Izquierdo et al. (2007) donde menciona que es importante la gestión de los recursos humanos a largo plazo con objetivos estratégicos definidos, y realizar diagnósticos a la organización como un control adecuado, siendo factores que se han considerado como factores claves en la investigación realizada como Factor Objetivo y Análisis y diagnóstico. También menciona que es necesario que el enfoque estratégico involucre a toda la función de recursos humanos, lo cual en la investigación realizada se toman también en cuenta los principales procesos como la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la motivación a través de las remuneraciones e incentivos.

También los resultados de (Castro, 2014) son importantes y considerados en la investigación donde se fundamenta a la capacitación como un factor clave de éxito y que se recomienda aplicar en la Escuela de infantería para mejorar el enfoque estratégico de los recursos humanos y lograr una mejor eficacia como lo menciona también (Garijo, 2014).

VI. Conclusiones

- Es importante que la empresa realice sus planes estratégicos seleccionando objetivos estratégicos que debe alcanzar, pero también es muy importante que desarrolle un enfoque estratégico para conducir a sus Recursos Humanos. Como conclusión general se puede afirmar que el Enfoque Estratégico conduce a una buena gestión de los Recursos Humanos especialmente en los que respecta de manera muy importante al factor “Proceso” y al factor “Objetivos”. Sin embargo, en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018 la implementación de sus factores no está siendo efectiva, siendo mayor medida en el factor “Proceso”.
- Así mismo, se ha podido determinar que existen altos grados de importancia del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018. Siendo en mayor medida el factor **Proceso** en un 73.36% como muy importante, el factor **Objetivo** en un 73.35% como muy importante, el factor **Planes de acción** en un 63.32% como importante y el factor **Análisis y diagnóstico** en un 60% como importante.
- También se ha determinado que existen problemas en la implementación del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018. Siendo los factores Proceso y Objetivo con una “muy baja efectividad” en promedios del 66.7% y 78.55 respectivamente.
- También los factores Análisis y diagnóstico y planes de acción con una baja efectividad en promedios del 83.3% y 80.66%. Finalmente, el personal destaca la importancia del enfoque estratégico orientado a los recursos humanos. Sin embargo, la implementación de enfoque estratégico en los Recursos Humanos de la Escuela de Infantería del Ejército del Perú es muy deficiente. Siendo en mayor medida el

factor “Proceso” considerado como el más importante en un 73.36% pero que también el que tiene una muy baja efectividad en su implementación, en un promedio del 66.7%.

VII. Recomendaciones

- Los recursos humanos son un activo esencial en la organización, y deben ser considerados en los procesos estratégicos que realiza la alta dirección. Para mejorar la efectividad del enfoque estratégico, no solo basta con capacitar al personal y que entienda la importancia del enfoque estratégico en los recursos humanos, sino también se debe hacer acciones que implementen el enfoque en la organización.
- Es clave que el personal comprenda muy bien la importancia del enfoque estratégico de los recursos humanos, aunque la mayoría del personal lo considera de importancia, aún hay personal que no lo ve así, por lo que puede estar poniendo resistencia u obstáculos en su implementación, por lo que es necesario identificar a las personas que no contribuyen en el cambio organizacional del nuevo enfoque para capacitarlas.
- Para superar los problemas que presenta la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018, respecto al enfoque estratégico de los recursos humanos es necesario que realice grandes esfuerzos en capacitación de su personal y del involucramiento de las autoridades, poniendo énfasis en el proceso de planificación, alineamiento y control y en las funciones de recursos humanos (selección, capacitación, gestión del desempeño, gestión de remuneraciones e incentivos). Así mismo, en la determinación de objetivos estratégicos e indicadores de gestión.
- Para mejorar los indicadores del factor Proceso, es importante que la institución realice una planificación integral en materia de recursos humanos, y no que solo

se enfoque cuando hay necesidades, sino que debe ser permanente la evaluación y la planeación. Así mismo, es recomendable hacer un alineamiento entre los objetivos de los colaboradores o del personal y los objetivos institucionales. Finalmente se debe hacer un correcto control y seguimiento en el cumplimiento de los objetivos y en el consumo de los recursos.

VIII. Referencias

- Abad, Y., Bermúdez, U., Caravedo, L., Morales, C., y Servàn, F. (2010). *RETENCION DEL TALENTO: CONOCIENDO A MI GENTE*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Abascal, F. (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC.
- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. ESIC.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A..
- Bravo , F. (2015). *La importancia del Rol Estratégico de RR.HH. Universidad de Chile*.
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136822/La%20importancia%20del%20rol%20estrat%C3%A9gico%20de%20RR.HH.%20%20caso%20de%20una.pdf?sequence=1>
- Buckingham, M. (1999). *Primero, rompa todas las reglas*. New York: Simon y Schuster.
- Buckingham, M. (2001). *Ahora, descubra sus fortalezas*. Editorial Norma.
- Buckingham, M. (2005). *Lo único que debes saber*. Free Press.
- Buckingham, M. (2008). *La verdad sobre ti*. Thomas Nelson Publishers.
- Buckingham, M. (2008). *No se detenga: Ponga a funcionar sus fortalezas*. Free Press.

- Buckingham, M. (2011). *Standout*. Thomas Nelson Publishers.
- Buckingham, M. (2015). Lo que hacen los grandes gerentes. *Harvard Business Review*, Jun.
- Buckingham, M. (2015). *StandOut 2.0: evalúe sus fortalezas, encuentre su ventaja, gane en el trabajo*. Harvard Business Publishing.
- Buckingham, M. (2017). No se detenga : ponga a funcionar sus fortalezas: https://www.researchgate.net/publication/31861673_No_se_detenga_ponga_a_funcionar_sus_fortalezas_6_pasos_poderosos_para_lograr_un_desempeno_notable_M_Buckingham_tr_por_Adriana_Hassan
- Buckingham, M., y Goodall, A. (2015). Reinventando la gestión del rendimiento. *Harvard Business Review*, Abril.
- Burack, E. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos: una orientación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Casadevall, G. (2013). Alemania exhibe fortaleza laboral, basada en un sistema "Made in Germany". El Diario. http://www.eldiario.es/politica/Alemania-fortaleza-sistema-Made-Germany_0_148385257.html
- Castro, L. (2014). La gestión de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. Universidad Nacional Experimental de Guayana http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s16/s16_art07.pdf
- Cuenca, J. (2010). *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. INAP.
- De Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Pearson Education.

Definicion.de. (2017). <https://definicion.de>. Obtenido de FORTALEZA:
<https://definicion.de/fortaleza/>

Definicion.de. (2017). <https://definicion.de>. Obtenido de Oportunidad:
<https://definicion.de/oportunidad/>

Definicion.de. (2017). <https://definicion.de>. Obtenido de Debilidad:
<https://definicion.de/debilidad/>

Definicion.de. (2017). <https://definicion.de/amenaza/>. Obtenido de Amenaza:
<https://definicion.de/amenaza/>

Escuela de Infantería. Ejército del Perú. (2018). Historia de la Escuela de Caballería. Ejército del Perú

Escuela de organización industrial EOI. (2014). Importancia de la Gestión de los Recursos Humanos. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/18/importancia-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos/>

Fernández, A. (2007). *Consultor para la Dirección de Recursos Humanos*. Grupo Especial Directivos.

Garijo, S. (2014). La importancia de los recursos humanos. Universidad de Valladolid <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5981/1/TFG-O%20180.pdf>

Gimbert, X. (2003). *El Enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Ediciones Deusto.

Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. Gesbiblo S.L.

Herrscher, E. (2013). *Planeamiento sistémico: Un enfoque estratégico en la turbulencia*. Ediciones Granica.

- Hodge,, B., Anthony, W., y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Educación.
- Izquierdo, V., Pèrez, M., y Peñate, Y. (2007). Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. Indicadores. <http://www.redalyc.org/html/3604/360433562004/>
- Keller, L. (2008). Usando tus fortalezas para ser más fuerte. *Harvard Business Review*, Feb.
- Laurano, M. (2014). Un nuevo enfoque en el Equipo de Desarrollo y Rendimiento. Brandon Hall Group. <http://www.brandonhall.com/blogs/a-new-focus-on-team-development-and-performance/?lang=es>
- Marketing Publishing Cente. (1994). *Promoción de ventas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez , D., y Milla , A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Diaz de Santos.
- Martinez , D., y Milla , A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos.
- Martinez, D., y Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Martínez, M. (1996). *Casos prácticos de management estratégico*. Diaz de Santos.
- Micarreralaboralenit. (2008). F.O.D.A. Personal – Análisis. <https://micarreralaboralenit.wordpress.com/2008/01/23/foda-personal-etapa-i-reconocimiento/>
- Molinero, L. (2017). *Fortalezas y Debilidades de una Persona – Test Incluido*. Si emprendes. <http://siemprendes.com/fortalezas-y-debilidades/>
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Mondy, W., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

- O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Para, L. (2012). El enfoque estratégico de la gestión de recursos humanos bajo la óptica del modelo EFQM. ENAE Bussiness School. <https://www.enaes.es/blog/el-enfoque-estrategico-de-la-gestion-de-recursos-humanos-bajo-la-optica-del-modelo-efqm?action#gref>
- Psicologiapositivauruguay.com. (2017). Aplicando tus fortalezas en el ámbito laboral. <https://psicologiapositivauruguay.com/2015/03/13/aplicando-tus-fortalezas-en-el-ambito-laboral/>
- RAE. (2017). *Dle.rae.es*. Obtenido de Talento: <http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>
- RAE. (2017). *http://dle.rae.es*. Obtenido de Fortaleza: <http://dle.rae.es/?id=IH5KG1g>
- Smith, J. (2013). Identifica tus fortalezas laborales. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/identifica-tus-fortalezas-laborales/>
- Stephen, R., y Coulter, M. (2010). *Administración*. PRENTICE-HALL.
- Strengthsworkshop.ca. (2017). Learning about your strengths. Strengthsworkshop. <http://estore.strengthsworkshop.ca/welcome/gd>
- Universia. (2017). *12 preguntas para medir tu satisfacción laboral*. Universia. <http://noticias.universia.edu.pe/empleo/noticia/2013/09/12/1048920/12-preguntas-medir-satisfaccion-laboral.html>
- World Health Organization. (2009). *Manual de seguimiento y evaluación de los recursos humanos para la salud: con aplicaciones especiales para los países de ingresos bajos y medianos*. World Health Organization.

IX. Anexos

Anexo A Cuestionario de efectividad enfoque estratégico en los recursos humanos

PREGUNTAS	Muy baja efectividad	Baja efectividad	Aceptable efectividad	Alta efectividad	Muy alta efectividad
1. ¿La Escuela de infantería cuenta con un proceso de planificación integral en materia de Recursos Humanos para el logro de los objetivos a largo plazo?					
2. ¿La Escuela de Infantería realiza un alineamiento estratégico al proceso de planificación en materia de Recursos Humanos que se repite constantemente a lo largo del tiempo?					
3. ¿La Escuela de Infantería realiza el cumplimiento del proceso de planificación en materia de Recursos Humanos para lograr los objetivos a largo plazo?					
4. ¿La Escuela de Infantería realiza una selección de indicadores como Eficiencia en la contratación (Personal civil), índice de retención del personal, índices de horas de capacitación, que permiten medir el avance de las diferentes acciones estratégicas?					

<p>5. ¿La Escuela de Infantería tiene información clara del grado de cumplimiento de los indicadores: Eficiencia en la contratación (Personal civil), Índice de retención del personal, Índices de horas de capacitación, en materia de Recursos Humanos para la toma de decisiones a largo plazo de la institución?</p>					
<p>6. ¿La Escuela de Infantería tiene los objetivos estratégicos orientados a las personas de la institución, son medibles y definidos con absoluta claridad?</p>					
<p>7. ¿La Escuela de Infantería tiene definido objetivos que se van cumpliendo por etapas de acuerdo a un proceso en materia de Recursos Humanos?</p>					
<p>8. ¿La Escuela de Infantería tiene es políticas de remuneración que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y por ende a la misión y visión de la institución?</p>					
<p>9. ¿La Escuela de Infantería tiene definido su rol en reclutamiento y reducción del personal que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?</p>					
<p>10. ¿La Escuela de Infantería tienen definido su rol en la selección del personal que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?</p>					
<p>11. ¿La Escuela de Infantería tiene definido su rol en la capacitación del personal que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?</p>					

12. ¿La Escuela de Infantería tiene definido su rol en la gestión del desempeño que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?					
13. ¿La Escuela de Infantería tiene definido su rol en la gestión de la compensación y beneficios que debe desempeñar en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?					

Anexo B : importancia del enfoque estratégico en los Recursos Humanos

1. ¿Cuán importante es un proceso de planificación integral en materia de Recursos Humanos para el logro de los objetivos a largo plazo de la institución?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
2. ¿Cuán importante es un alineamiento estratégico al proceso de planificación en materia de Recursos Humanos que se repite constantemente a lo largo del tiempo en la institución?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
3. ¿Cuán importante es el cumplimiento del proceso de planificación en materia de Recursos Humanos permite lograr los objetivos a largo plazo de la institución?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
4. ¿Cuán importante es una selección de indicadores como Eficiencia en la contratación, índice de retención del personal, índices de horas de capacitación, que permiten medir el avance de las diferentes acciones estratégicas respecto a los recursos humanos?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
5. ¿Cuán importante es que se tenga información clara del	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia

grado de cumplimiento de los indicadores: Eficiencia en la contratación, Índice de retención del personal, Índices de horas de capacitación, en materia de Recursos Humanos para la toma de decisiones?					
6. ¿Cuán importante es que los objetivos estratégicos orientados a las personas de la institución son medibles y definidos con absoluta claridad?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
7. ¿Cuán importante es que los objetivos de la institución se vayan cumpliendo por etapas de acuerdo a un proceso en materia de Recursos Humanos?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
8. ¿Cuán importante es que las políticas de remuneración contribuyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y por ende a la misión y visión de la institución?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
9. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en reclutamiento y reducción del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
10. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en la selección del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
11. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en la capacitación del personal que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
12. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol en gestión del desempeño que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia

13. ¿Cuán importante es que se tenga definido el rol de la gestión de la compensación y beneficios que debe desempeñar la institución en la gestión de los Recursos Humanos a largo plazo?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
--	----------------	------------	--------------------------	---------------------	-----------------

Anexo C Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPOTESIS GENERAL
¿Qué factores indican en una buena gestión de los Recursos Humanos mediante el enfoque estratégico, en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018?	Analizar los factores importancia y efectividad del enfoque estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018	El Enfoque Estratégico conduce a una buena gestión de los Recursos Humanos, sin embargo, en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018 la implementación de sus factores no está siendo efectiva.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS
1. ¿Cuáles son los grados de importancia que presenta el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018?	1. Determinar los grados de importancia que presenta el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018	1. Existen altos grados de importancia del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018
2. ¿Cuáles son los problemas que presenta el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018?	2. Identificar los problemas que presenta el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018	2. En general la implementación del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018 tiene problemas en el proceso de planificación integral, en el alineamiento estratégico, en el cumplimiento del proceso estratégico de planificación, en la orientación estratégica hacia las personas, en el cumplimiento de los objetivos.

<p>3. ¿En qué medida impacta el mayor problema del proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018?</p>	<p>3. Evaluar la medida del factor que más impacta en el proceso estratégico en la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018.</p>	<p>3. El factor "Proceso estratégico" es en mayor medida un factor que está afectando la gestión de los Recursos Humanos en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú en el año 2018.</p>
--	--	--

