

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“Impacto de las Políticas de Recursos Humanos en el  
desempeño organizacional: Caso College Saint André”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL Y  
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor Guía: Dr. Reinaldo Calvo A.

Alumno: Marcel Antoine Betancourt Escarpentier

VIÑA DEL MAR, CHILE  
2014

## DEDICATORIA

Dedico esta Memoria a mis Padres, Giselle y Luis, a mi hermano Paul, a mi Abuelita María Elena, y a mi tío Jean Pierre.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Don Reinaldo Calvo A. por su tiempo, su disposición desde un comienzo, y por permitirme el honor de realizar mi memoria junto a él.

Quiero agradecer también a mis padres, hermano, Abuelos, Tíos y amigos, por creer siempre en mí y apoyarme incondicionalmente.

Especiales agradecimientos a toda la comunidad de College Saint André.



## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE.....	v
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Estrategia .....	2
1.2. Dirección estratégica .....	2
1.3. El contexto de la pequeña empresa .....	3
1.4. Recursos y capacidades .....	3
1.4.1. Recursos para la obtención de ventaja competitiva .....	3
1.5. Recursos humanos .....	4
1.5.1. Introducción .....	4
1.5.2. Causas de la aparición de la función de Recursos Humanos .....	5
1.5.3. Función de Recursos Humanos .....	6
1.5.4. Políticas y prácticas de Recursos Humanos .....	7
1.5.4.1. Reclutamiento y selección de personal .....	8
1.5.4.2. La formación .....	9
1.5.4.3. La evaluación del rendimiento .....	10
1.5.4.4. La retribución.....	11

1.5.5. Prácticas de recursos humanos: Enfoque universalista, contingente y configuracional .....	12
1.6. Modelo y enfoque de Guest .....	14
CAPÍTULO 2. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS AL INTERIOR DEL COLLEGE SAINT ANDRÉ E INVESTIGACIÓN.....	
2.1. College Saint André.....	16
2.1.1. Ideario valórico.....	17
2.1.2 Principios educacionales.....	18
2.2. Definición de políticas de recursos humanos.....	18
2.2.1.Organización, diseño y análisis de puesto.....	19
2.2.2. Gestión del cambio.....	24
2.2.3. Reclutamiento, selección y socialización.....	25
2.2.4. Valoración del rendimiento.....	27
2.2.5. Formación y desarrollo.....	28
2.2.6. Compensación.....	29
2.2.7. Comunicación.....	31
2.3. Medición del impacto de las políticas en recursos humanos y la organización.....	33

2.3.1. Definición de la investigación.....	33
2.3.2. Formulación de objetivos.....	35
2.3.3. Diseño de la investigación.....	35
2.3.4. Validación del instrumento .....	36
2.3.5. Cuestionario aplicado al personal de la organización.....	38
2.3.6. Cuestionario aplicado a los apoderados del College Saint André.....	40
2.3.7. Cuestionario aplicado a los alumnos del College Saint André.....	41
CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ALGUNAS CONCLUSIONES AL RESPECTO.....	43
3.1. Obtención de datos.....	43
3.2. Análisis de encuesta aplicada al personal.....	44
3.3. Análisis de encuesta aplicada a apoderados.....	49
3.4. Análisis de encuesta aplicada a alumnos.....	51
3.5. Algunas conclusiones derivadas de la investigación.....	53
3.6. Resultados organizacionales.....	55
3.6.1. Bajo nivel de ausentismo.....	55
3.6.2. Baja rotación del personal.....	56

3.6.3. Escases de quejas y problemas internos.....	57
3.6.4. Formación de sociedad anónima.....	57
3.6.5. Uso efectivo de los recursos humanos.....	58
3.6.6. Resultados económicos positivos.....	59
CAPÍTULO 4. ADAPTACIÓN DEL MODELO DE GUEST Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA COLLEGE SAINT ANDRÉ.....	60
4.1. El modelo de Guest.....	60
4.2. Creación de un nuevo modelo a partir del modelo de Guest.....	61
4.3. Adaptación del nuevo modelo a College Saint André.....	63
4.4. Propuestas para mejoramiento del nuevo modelo.....	67
4.4.1. Propuesta para mejorar la satisfacción por las compensaciones y remuneraciones por parte del personal.....	68
4.4.2. Propuesta para mejorar la satisfacción del personal por la formación entregada por el colegio.....	70
4.4.3. Propuesta para mejorar la percepción en cuanto al prestigio del College Saint André por parte de los clientes.....	72
4.4.4. Propuesta para mejorar la percepción de la infraestructura del colegio por parte de los alumnos.....	74
4.4.5. Propuesta de un instrumento para la evaluación del personal.....	75
CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	81

## **RESUMEN**

La presente investigación busca determinar el impacto que tiene a nivel del personal, y a nivel organizacional, las políticas de recursos humanos que adopta una organización. Esto, a través de la utilización de cuestionarios y la investigación de todas las variables que se ven influidas por las políticas de recursos humanos, derivando en la creación de un modelo integrador de las variables, permitiendo generar propuestas que puedan mejorar el desempeño del College Saint André.

## **ABSTRACT**

This research seeks to determine the impact at the staff level, and organizational level, human resource policies that an organization adopts. This, through the use of questionnaires and research of all variables that are influenced by the policies, leading to the creation of an integrative model of the variables, allowing to generate proposals that could improve the performance of College Saint André.

# INTRODUCCIÓN

A través de los años, el estudio y la preocupación de las organizaciones por gestionar de buena forma a las personas que integran la organización, ha adquirido mayor importancia. Tener una gestión adecuada al respecto, genera cierta ventaja comparativa ante otras organizaciones, pero es difícil determinar qué tan importante resulta tener una adecuada gestión de los recursos humanos, y cómo lograr conseguirla, ya que al tratarse de personas, se hace complejo tener lineamientos que determinen una única solución que sirva para todas las organizaciones para responder estas interrogantes.

Existen diversos autores y modelos creados por los mismos para explicar la relación causal que tienen las políticas de recursos humanos con el logro de resultados a nivel organizacional. Uno de los modelos empleados que llaman la atención, es el modelo de Guest, que establece relación causal entre políticas de recursos humanos, resultados de recursos humanos, y resultados organizacionales.

La investigación que se realizará tendrá este modelo como orientación constante, y lo que buscará es determinar qué tan importante es optimizar y ahondar esfuerzos en tener buenas políticas de recursos humanos y cuáles son sus reales efectos, si es que los tienen, para saber cuáles son las políticas correctas de recursos humanos, teniendo como caso al Collège Saint André.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Estrategia**

La estrategia, para cualquier empresa, de pequeño, mediano y gran tamaño, ocupa un lugar central en la planificación de la empresa, en las directrices que guiarán su quehacer, debe ser integrada a todas las unidades de negocio de la empresa y a nivel de departamentos, define las actividades de la empresa en el largo plazo y permiten la obtención de ciertas ventajas competitivas. Podemos definir el término estrategia de la siguiente manera “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.<sup>1</sup>

### **1.2. Dirección estratégica**

Para comprender más acerca del tema estratégico, es necesario analizar también la posición estratégica de la empresa. La posición estratégica básicamente busca identificar la influencia y efectos del entorno externo principalmente, así como también las capacidades propias de la empresa que afectarán en el desempeño.

La elección estratégica habla acerca de la comprensión que se debe tener de las variables, tanto a nivel de unidad negocio, como de un punto de vista corporativo,

---

<sup>1</sup> JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. Séptima edición: Pearson educación SA, Madrid 2006, Página 10. ISBN 84-205-4618-6

en función de la dirección, para la estrategia a futuro.

### **1.3. El contexto de la pequeña empresa**

Es muy probable que las pequeñas empresas, considerando su tamaño y sus operaciones, participe en un solo mercado, o con una gama muy reducida de productos, como también de niveles departamentales escasos, lo cual, entrega especial presión a los dueños de la empresa, los cuales deben definir día a día ciertas operaciones, y deben tomar decisiones que deben estar acertadas, todo esto dado que reciben, más que las grandes empresas, presión constante de las fuerzas competitivas, que obligan a, con escasos recursos y muy limitados, conseguir los objetivos organizacionales.

### **1.4. Recursos y capacidades**

Para una empresa, independiente de su tamaño, resulta absolutamente necesario comprender sus limitaciones y recursos, sean estos tangibles o intangibles. Los recursos tangibles se refieren a los activos físicos con que cuenta una organización. Los recursos intangibles, que son aquellos bienes inmateriales con los que cuentan las empresas, pueden adoptar formas de información, conocimiento, y todo tipo de recursos que no es tangible en cuanto a lo físico.

#### **1.4.1. Recursos para la obtención de ventaja competitiva**

Los recursos con los que cuenta una organización, si se quiere lograr una ventaja competitiva, pero sostenible en el tiempo, es necesario que cuenten

con una serie de condiciones o características que define muy bien Joe Barney para estos recursos:

- Valiosos.
- Escasos.
- Imperfectamente imitables.
- No sustituibles.<sup>2</sup>

Estas cuatro características son absolutamente necesarias en los recursos, para la obtención de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, sobre todo teniendo en cuenta el nivel competitivo y las fuerzas del entorno.

## **1.5. Recursos humanos**

### **1.5.1. Introducción**

A lo largo del tiempo, han existido empresas que han sabido obtener resultados ejemplares y liderar la industria, dejando a la dirección de RRHH de manera secundaria, sin embargo los tiempos y las condiciones del mercado y del entorno han cambiado considerablemente, es por esto que lo que antes era válido, puede que ahora no lo siga siendo, “El siglo que comienza presenta un escenario competitivo muy diferente al que se vivió a lo largo del siglo xx: una dinámica empresarial basada en el conocimiento, en la gestión de la información, en la innovación y el servicio, que resulta en un

---

<sup>2</sup> BARNEY, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99-120

entorno de alta incertidumbre y volatilidad donde, para más inri, las personas parece que toman más control sobre sus carreras y trabajos de lo que nunca hicieron”<sup>3</sup>.

### **1.5.2. Causas de la aparición de la función de Recursos Humanos**

Históricamente, las empresas siempre han realizado funciones de recursos humanos, la diferencia y la importancia recae en que no siempre esto ha estado a cargo de una dirección de Recursos Humanos. Aunque sin duda, Luis Puchol, a través de su libro “Dirección y gestión estratégica de personas” supo enumerar las causas que sinérgicamente motivaron la aparición y existencia del departamento de Recursos Humanos:

- El crecimiento en tamaño de las empresas, y por tanto, de su complejidad.
- La creciente normativización laboral.
- La acción sindical, en cuanto se constituyeron, y adquirieron el poder de ejercer la acción sindical, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales.
- La humanización del trabajo, la tendencia humanizadora del trabajo provino de diversas fuentes.
- La creciente tecnificación de los procesos de producción, el cambio

---

<sup>3</sup>BONACHE, Jaime, CABRERA, Ángel. Dirección estratégica de personas. Madrid: Pearson Educación SA, página 7. ISBN 84-205-3637-7

tecnológico es un imperativo para mantener la competitividad.<sup>4</sup>

Cada uno de los factores sintetizados, conforman ciertas fuerzas del entorno, que a lo largo del tiempo, y ya finalizando el siglo XX, determinarán la aparición de la dirección de recursos humanos como un departamento más en las empresas, dada la importancia de dirigir y gestionar al personal de manera efectiva.

### **1.5.3. Función de Recursos Humanos**

Ha existido a lo largo del tiempo, distintas atribuciones que se le han dado a la dirección del personal, “hay directores generales que atribuyen a la dirección de personal labores administrativas, otros, el papel de expertos asesores, y otros, el de alta dirección y socio-estratégico”<sup>5</sup>.

“Una investigación realizada hace años por el departamento de gestión empresarial de ICADE puso relieve que, con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, incluso independientemente de que la empresa disponga o no de un departamento de personal/recursos humanos, en todas las organizaciones se realizan una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en las mismas.”<sup>6</sup>El contexto de

---

<sup>4</sup>PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos. Séptima edición: Madrid 2007, ediciones Díaz de Santos SA, página 16. ISBN: 978-84-7978-831-5

<sup>5</sup>BONACHE, Jaime, CABRERA, Ángel. Dirección estratégica de personas. Madrid: Pearson Educación SA, página 20. ISBN 84-205-3637-7

<sup>6</sup>PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos. Séptima edición: Madrid 2007, ediciones Díaz de Santos SA, página 22. ISBN: 978-84-7978-831-5

las empresas puede ser muy distinto, en algunos casos pueden existir o no existir un departamento de recursos humanos, pueden ser realizadas las funciones por una o más personas, pero así y todo, las funciones aplicables a todas las empresas son:

- Función de empleo: tiene la misión de proporcionar a la organización, el personal necesario para el desarrollo de las tareas.
- Función de administración de personal: se refiere básicamente a todos los trámites administrativos, que comprende a una persona desde que entra hasta que termina sus labores en la organización.
- La función de compensación: busca que los salarios de los trabajadores, sean simultáneamente equitativos, competitivos y motivadores.
- La función de dirección y desarrollo de Recursos Humanos: se refiere al crecimiento dentro de la organización, de los trabajadores, y al estímulo por trabajar mejor y desempeñar distintos y mejores cargos.
- La función de relaciones laborales: dice relación tanto con los conflictos individuales como colectivos.
- La función de comunicación interna: referida principalmente a la comunicación de la empresa con su personal.

#### **1.5.4. Políticas y prácticas de Recursos Humanos**

Al hablar de políticas, se habla de una idea general, como lo describe Luis Puchol, “entendemos por políticas empresariales a unas declaraciones o

ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa”<sup>7</sup>, políticas que son amplias pero no significa que ambiguas para la empresa, están influidas directamente por la cultura empresarial, e implican la toma de decisiones adecuada frente a diversos temas.

#### **1.5.4.1. Reclutamiento y selección de personal**

“Reclutamiento es el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos y cubrir vacantes de puestos que se producen en su seno. Una de las características de este proceso es que puede ser tanto interno como externo a la organización”<sup>8</sup>, esta definición primero explica la necesidad de contar con cierto nivel de personal para cumplir con los procesos requeridos, como a su vez, de la posibilidad de que este reclutamiento sea interno, como externo, el interno ocurre cuando los candidatos a cubrir un determinado puesto los proporciona la propia organización, a través de traslados, promociones y ascensos, en cambio el reclutamiento externo ocurre cuando los candidatos se buscan fuera de la empresa, en el mercado laboral principalmente, esto dependerá principalmente del grado de habilidades que se requieran para un cierto

---

<sup>7</sup>PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos. Séptima edición: Madrid 2007, ediciones Díaz de Santos SA, página 25. ISBN: 978-84-7978-831-5

<sup>8</sup>BONACHE, Jaime, CABRERA, Ángel. Dirección estratégica de personas. Madrid: Pearson Educación SA, página 98. ISBN 84-205-3637-7

puesto, y de la estrategia de negocios de la empresa.

La selección de personal puede definirse, según el libro dirección estratégica de personas, como “el procesos utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos”<sup>9</sup>, de aquello de desprende que, primero que todo, el objetivo de la selección de personal es de contar con los sujetos aptos para el cargo, para lo cual se utilizan cierto instrumentos, los cuales son variables, que tienen el fin de proporcionar información para permitir la toma de decisión adecuada sobre un candidato, dentro de estos instrumentos destacan la utilización de hojas de solicitud, curriculum, entrevistas, test de habilidades , habilidades psicomotoras, simulaciones, cuestionarios de personalidad, entre otros.

#### **1.5.4.2. La formación**

La formación del empleado, sin duda, es una necesidad hoy en día para las empresas, las cuales están obligadas a invertir en esto, tomando en cuenta al capital humano como uno de los factores principales en la explicación del crecimiento a largo plazo.

Los beneficios de la formación, le corresponden tanto a la empresa,

---

<sup>9</sup>BONACHE, Jaime, CABRERA, Ángel. Dirección estratégica de personas. Madrid: Pearson Educación SA, página 104. ISBN 84-205-3637-7

como al individuo objeto de formación, para lo cual, hay que ver los costos de realización de ésta, como también tomar en cuenta algunos puntos: “el tiempo que el empleado espera trabajar con la empresa, las habilidades que el empleado posee antes de la formación, y el grado en que las habilidades proporcionadas por la formación complementan las otras habilidades del trabajador”<sup>10</sup>.

Ya teniendo valorada la rentabilidad de la misma, es necesario definir una política de formación en la organización, la cual tiene que tomar una serie de elementos que intervienen y que van sirviendo de guía para el plan de formación, estos elementos son los siguientes:

- Determinación de las necesidades de formación.
- Diseño y ejecución del programa de formación.
- Tipos de formación.
- El lugar donde se proporciona la formación.
- Formadores.
- Medios de enseñanza.
- Evaluación.

#### **1.5.4.3. La evaluación del rendimiento**

En cualquier empresa u organización, es natural que se realicen ciertos juicios en torno al rendimiento de los empleados, sirve para tomar una

---

<sup>10</sup>BONACHE, Jaime, CABRERA, Ángel. Dirección estratégica de personas. Madrid: Pearson Educación SA, página 141. ISBN 84-205-3637-7

serie de decisiones en una variedad de aspectos, incluso, para el despido eventual de un empleado.

La evaluación está sujeta a ciertas medias objetivas, como sería una cierta cantidad de ventas en un periodo o el logro de ciertos niveles de producción, pero también puede ser subjetiva, ya que “el evaluador tiene que valorar en qué medida el empleado posee ciertas características (evaluación de rasgos) o exhibe ciertos comportamientos (evaluación por comportamientos) en su puesto de trabajo”<sup>11</sup>.

El análisis que realiza el evaluador, que por ejemplo podría ser el supervisor directo del trabajador en cuestión, o la persona que sea responsable del empleado, está sujeta a una serie de factores, entre los que destacan: los factores psicosociales que influyen en la valoración, la motivación del evaluador y el sistema de distribución forzada.

#### **1.5.4.4. La retribución**

Es indispensable, para cualquier director de recursos humanos, determinar la manera en que recompensará a sus trabajadores, las remuneraciones representan un gran porcentaje del costo total de las empresas, de hecho en muchos casos, las políticas de retribución pueden afectar a la sobrevivencia de la empresa, es por ellos que se vuelve un tema bastante complejo y que obliga a tomar decisiones

---

<sup>11</sup>BONACHE, Jaime, CABRERA, Ángel. Dirección estratégica de personas. Madrid: Pearson Educación SA, página 172. ISBN 84-205-3637-7

indudablemente trascendentes.

El empleado realiza ciertas funciones o tareas para la empresa en que trabaja, que deben ser recompensadas, estas recompensas pueden ser monetarias o no monetarias, “la remuneración total o cantidad total de bienes (susceptibles de ser valorados en dinero) recibida por el empleado en pago por su trabajo puede dividirse en tres componentes esenciales, que conforman su retribución: el salario base, los incentivos salariales, y las prestaciones o retribuciones indirectas”.<sup>12</sup>El salario base se refiere a la remuneración fija en dinero que el empleado recibe de forma regular, los incentivos salariales hablan acerca de ciertas recompensas que se les da a los trabajadores o empleados que han tenido altos niveles de rendimiento que deben ser premiados.

#### **1.5.5. Prácticas de recursos humanos: Enfoque universalista, contingente y configuracional**

Ahora analizaremos tres enfoques distintos, que buscan la explicación o tendencia de aplicación de ciertas prácticas de recursos humanos, en cuanto a cuáles serían las mejores y las formas óptimas de utilizarlas.

Dentro de esto, existen tres enfoques, que se analizarán a continuación:

- Enfoque universalista: Este enfoque señala la existencia de mejores prácticas de recursos humanos, sin considerar distintos contextos, es

---

<sup>12</sup>BONACHE, Jaime, CABRERA, Ángel. Dirección estratégica de personas. Madrid: Pearson Educación SA, página 195. ISBN 84-205-3637-7

decir, hace referencia a que existen una serie de prácticas que son siempre mejores que otras.

- Enfoque contingente: en este enfoque, es más complejo que el anterior, ya que no demuestra una estructura o consecución lineal, sino que toma en consideración la contingencia de las prácticas, “ la perspectiva contingente sostiene que la relación entre los resultados y las prácticas de recursos humanos se encuentra moderada por una serie de variables de contingencia entre las que destacan: ciclo de vida, de manera que la dirección de recursos humanos y, en concreto, las distintas prácticas a adoptar dependen de la etapa del ciclo de vida de la empresa, estructura organizativa, asumiendo que distintas formas estructurales se enfrentan a diferente retos, y estrategia empresarial”.<sup>13</sup>
- Enfoque Configuracional: “hace referencia a la necesidad de integración y coherencia entre las distintas prácticas de recursos humanos aplicada- ajuste interno-, así como la necesidad de adecuar las mismas a las condiciones particulares de la organización- ajuste interno”.<sup>14</sup> Este enfoque presenta mayor complejidad aun al ser integrador.

---

<sup>13</sup>HERNÁNDEZ, Felipe, PEÑA GARCIA, Isidro. Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. Revista de economía pública, social y cooperativa, número 057. Valencia, España pp. 197. ISSN: 0213-8093

<sup>14</sup>HERNÁNDEZ, Felipe, PEÑA GARCIA, Isidro. Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. Revista de economía pública, social y cooperativa, número 057. Valencia, España pp. 197. ISSN: 0213-8093

## **1.6. Modelo y enfoque de D. Guest**

A continuación pasaremos al análisis del enfoque de David Guest, que aporta un modelo de gestión de recursos humanos basado en causa-efecto de las políticas de recursos humanos y sus consecuencias para la organización y los recursos humanos. A modo de introducción, es particularmente importante analizar el contexto de cambios que ha sufrido la gestión de recursos humanos en las empresas, como lo es la búsqueda de la ventaja comparativa, modelos de excelencia, fracaso en gestión de personas, pero por sobre todo los cambios en la fuerza de trabajo y naturaleza del mismo, siendo las expectativas y condiciones laborales crecientes en el tiempo. Es por esto que se pasa del concepto de gestión de personas a gestión de recursos humanos, ya que este último otorga otra orientación, describiendo roles y buscando la completa utilización de los recursos humanos, orientándose más al largo plazo, la flexibilidad, lograr el compromiso y la máxima utilización de recursos.

Guest se basa en consecuencias a nivel de recursos humanos que tienen las políticas de recursos humanos adoptadas por la dirección, que él las define en el logro de la integración, el compromiso del empleado, la flexibilidad/adaptabilidad del mismo y el logro de la calidad total en el personal.

También describe una guía de políticas de recursos humanos que son las causantes de los efectos anteriormente descritos a nivel de recursos humanos, estas políticas que tienen que ver con el pensamiento y la toma de decisiones de la parte directiva de las empresas no sólo, según el modelo de Guest, generarán resultados en el personal sino además serán causantes de lo más importante,

resultados y efectos a nivel organizacional, siendo las políticas de recursos humanos una de las claves para generar éxito y cambios en las empresas. Las políticas abarcan todo lo que son los diseños de cargo, implementación del cambio, evaluación y desarrollo del personal, compensaciones y sistema comunicacional. Esto repercute directamente en los resultados a nivel de recursos humanos e indirectamente en resultados organizacionales como lo son el alto rendimiento, solución de problemas baja rotación y ausentismo, y los cambios y efectos que experimente cualquier empresa que afecta a toda la organización, siendo el modelo de Guest un modelo completo del punto de vista de las repercusiones de las políticas de recursos humanos en una compañía (ver anexo 3), “de hecho, el esquema anterior de forma implícita o explícita prescribe diversas políticas. por ejemplo, no es simplemente una cuestión de defender buena selección o diseño de trabajo, sino que prescribe trabajos enriquecidos y la selección de individuos de alta calidad con una tendencia a mostrar un alto compromiso y motivación”<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> David Guest. Human Resource Management and Industrial Relation, Journal of Management.0022-2380. 516, Septiembre 1987.

## **CAPÍTULO 2:**

### **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS AL INTERIOR DEL COLLEGE SAINT ANDRÉ E INVESTIGACIÓN**

La investigación se basará en lo que ocurre a nivel organizacional a través de las políticas y prácticas de recursos humanos al interior del College Saint André, cuales son las prácticas trascendentales que realiza el colegio, cuales son las políticas de éstas mismas, y posteriormente establecer una relación de causalidad con los efectos tanto en el personal, como en los alumnos, apoderados, y por supuesto a nivel general de la organización.

Para realizar una investigación detallada del colegio, a continuación se presenta una descripción del College Saint André en cuanto al marco institucional, para posteriormente, describir las actuales políticas de recursos humanos con los que cuenta la organización.

#### **2.1. COLLEGE SAINT ANDRÉ**

##### **Marco Institucional**

EL COLLEGE SAINT ANDRÉ se encuentra ubicado en Playa Ancha, comuna de Valparaíso. Su ubicación es privilegiada y con buenas condiciones de seguridad para los alumnos.

EL COLLEGE SAINT ANDRÉ es un establecimiento educacional particular pagado que imparte Educación Parvularia en el Segundo Nivel de Transición y Educación Básica. Fue fundado el 01 de Marzo de 1989 y reconocido como Cooperador de la

Función Educacional del Estado por Resolución Exenta de Educación N° 01632 de Octubre de 1989.

En Enero de 1989 un matrimonio de profesores, comprometidos con su vocación, cumplió un sueño: crear un Colegio diferente, con una misión basada en la calidad académica, pero, sobre todo, donde el alumno se pudiese desarrollar integralmente en un ambiente cálido y afectivo, que fuese realmente como su segundo hogar; Un Colegio donde pudiese desarrollar no sólo habilidades cognitivas sino también lograr desarrollar valores como: autenticidad. autoestima, respeto, honradez.

En Agosto del año 2008, es dependiente de la Sociedad Educacional Saint André S.A., sociedad formada por profesores de larga trayectoria en el establecimiento.

**Misión.** La misión del College Saint André es proporcionar un servicio educativo de formación integral a alumnos y alumnas, en los ciclos pre básicos y básicos.

**Visión.** La visión del College Saint André apunta al logro de la educación integral de los niños y niñas que se educan en sus aulas

### **2.1.1. Ideario Valórico**

La formación valórica que se imparte en el Colegio se encuentra basada en los siguientes principios fundamentales:

1. Se inspira en los valores universales y cristianos.

2. Entendemos la educación moral como la EDUCACIÓN DE LA LIBERTAD RESPONSABLE, como la capacidad que tiene el hombre para comprometerse personal y libremente con la búsqueda de la verdad.
  - En educación los criterios de aprendizaje de valores, normas y actitudes se pueden explicitar. El Colegio dará especial énfasis al desarrollo de: Responsabilidad, Libertad, Honestidad, Lealtad, Respeto, Autoestima.

### **2.1.2. Principios Educativos**

Educar es más que instruir, pues implica además del factor cognitivo el factor emocional, así como las habilidades sociales y las competencias. Los principios educativos que guían todas las actividades del Colegio son:

- De lo Académico
- De lo Formativo Valórico
- De la Comunidad Escolar

### **2.2. Definición de Políticas de Recursos Humanos**

A continuación se presentarán las políticas fundamentales que la dirección lleva a cabo hasta ahora, en las cuales están incluidas las principales prácticas en tema de recursos humanos.

Las políticas del College Saint André, son llevadas a cabo principalmente por su directora y su equipo directivo, algunas son detalladas de manera explícita, como algunas también lo hacen de manera espontánea e implícita. Para esto, fue

necesaria la recopilación de información y los relatos obtenidos de la directora del colegio, como también de su cuerpo directivo y todas las profesoras consideradas antiguas en la organización, las cuales, mediante entrevistas, dieron datos e información relevante, yendo punto por punto.

Las políticas que se analizarán, y que son objeto de investigación, tal como las presenta el modelo, son:

### **2.2.1. Organización y análisis de puestos**

La organización está a cargo de la Directora: Giselle Escarpentier, Sub Directora Académica: Roxana Bustos, Sub Directora Administrativa: Rosa Barraza, quienes componen el equipo directivo del Colegio. Se encuentran también los profesores jefes y los profesores de asignaturas (incluyendo la Directora y Subdirectoras): Luisa Rodríguez, Ricardo Sandoval, Katherine Fuentealba, Claudia Lucero, Giovana Casazza, Jocelyn Toledo, Jessica Moreno, Felipe Arriola, y personal auxiliar: Marisela Rubiño. De esta forma se compone la organización.

El análisis de cargo con que cuenta la organización, estipulada por la directora del College Saint André, es la siguiente:

#### **Análisis de puestos:**

A nivel intelectual:

- Flexibilidad: la flexibilidad es un requisito importante para la directora, ya que da garantía de cierta improvisación y de solución de problemas que puedan aparecer en el tiempo.

- Empatía: las cualidades sociales y personales son la prioridad sin duda para el colegio a la hora de la ocupación de puestos, y dentro de ello la empatía, como virtud, tanto con los pares como con alumnos, es trascendental.
- Motivación: una de las razones más importantes del por qué se busca gente joven, lo cual es una tendencia de diversas organizaciones para tener personal que quiera surgir y hacer las cosas bien.
- Vocación: la vocación real de la persona es lo que generará en gran medida un cierto desempeño laboral.
- Buen trato y llegada con niños: El colegio imparte actualmente la enseñanza básica completa, incluyendo pre kínder y kínder, para lo cual ésta es de las variables más importantes a considerar, relacionada netamente con la vocación.
- Instrucción: no sólo se necesita de las cualidades personales, psicológicas y sociales pertinentes, sino también es evidente contar con las aptitudes necesarias en lo profesional para llevar a cabo un buen desempeño.
- Experiencia: la experiencia y los años de trabajo del sujeto, es una variable que se le atribuye menor importancia que al resto.

A nivel físico: Tener una constitución y salud física acorde a cualquier tipo de trabajo con las horas y desplazamientos requeridos a lo largo del día.

- Rango etario: se busca gente joven para una mejor y rápida adaptación. El grueso del personal que trabaja en el colegio, el cuerpo directivo, está sobre los 40 años

de edad, pero eso atiende a algo circunstancial, ya que este equipo viene realizando sus labores desde el comienzo de la organización.

- Responsabilidades: Cuidado y confidencialidad de todo material e información corporativa del colegio, así como supervisión y cuidado principalmente hacia los alumnos.
- Ambiente de trabajo: Un buen ambiente de trabajo y compañerismo.

### **Descripción de puesto**

Posterior a esto, se conversó acerca de la descripción de cargos, la cual está estipulada de manera oficial en los registros con los que cuenta la directora, los cuales se presentan a continuación:

Directora:

- Dirección general del establecimiento, en lo académico y administrativo.
- Implementar un modelo de gestión eficiente.
- Administrar los recursos con que cuenta el establecimiento.
- Informar y dar cuenta a la comunidad escolar de la gestión y funcionamiento del colegio.
- Asegurar el aprendizaje efectivo de los estudiantes en el aula.
- Generar, promover y coordinar un buen clima organizacional y buena convivencia escolar.
- Representar al colegio.

- Sub-directora académica:
- Representa al colegio, subrogando a la directora en su ausencia.
- Asesorar y colaborar en la gestión de la directora.
- Coordinar el proceso de admisión.
- Mantener al día toda la documentación del alumnado.
- Mantener al día la documentación y correspondencia emanada del MINEDUC.
- Vincular al colegio con organismos de la comunidad y el entorno.
- Coordina el programa de seguridad escolar.

Sub-directora administrativa:

- Representa al colegio, subrogando a la directora en su ausencia.
- Asesorar y colaborar en la gestión de la directora.
- Coordinar el proceso de admisión.
- Administración general: pagos de colegiaturas del alumnado, cotizaciones, pagos previsionales.
- Mantener al día la documentación de los trabajadores
- Vincular al colegio con organismos de la comunidad y el entorno.
- Coordina el programa de seguridad escolar.

Profesores Jefes:

- Planificar, supervisar, administrar y guiar la jefatura de curso.

- Estimular en los estudiantes el descubrimiento y desarrollo de capacidades, habilidades, técnicas y hábitos de estudio.
- Conocer la situación real de cada alumno, así como su entorno familiar y social.
- Participar en consejos generales y de profesores jefes.

Profesores de asignaturas:

- Conocer y comprender las disciplinas que imparte.
- Mediar dentro y fuera de la sala de clases con los integrantes de la comunidad escolar.
- Diseñar, seleccionar, organizar y aplicar estrategias de enseñanza.
- Evaluar de manera constante los aprendizajes.
- Desarrollar su responsabilidad profesional con el fin de contribuir a que todos los estudiantes aprendan.
- Realizar labores administrativas docentes.

De forma extraoficial, llevados a cabo hasta ahora de forma implícita en la gestión de recursos humanos, tiene especial importancia y se suma a la descripción lo siguiente:

- Participación extracurricular: el colegio pone especial énfasis en la participación del personal con las actividades anexas que realiza en colegio de forma paralela

a lo estrictamente académico, dentro de lo cual caben diversos tipos de actividades tales como bingos, peñas, actos de fin de año, revista de gimnasia, entre otras. La participación y el compromiso que tenga el personal con estas actividades, tiene especial importancia al traspasar ese mismo compromiso y participación a los alumnos y apoderados, junto con los cuales se forma una comunidad, o una familia.

### **2.2.2. Gestión del cambio**

Sin duda un colegio tiene que adaptarse y reinventar ciertos procesos a lo largo del tiempo ya que lo único constante es el cambio, hay factores situacionales que afectan aún de mayor forma esto, sobre todo si se considera que el colegio está ubicado en el cerro Playa Ancha, en una zona central dentro de la geografía del cerro, pero con muchísima competencia de colegios cercanos a esa misma zona, y con clientes que cada vez son más exigentes con la colegiatura y la educación de sus hijos.

Dentro de este ámbito, el colegio por una parte se considera de tipo tradicional, ya que sus valores no los cambia con el tiempo, la indumentaria y otros símbolos como la insignia tampoco lo hacen, ha funcionado desde que comenzó sus funciones en el mismo lugar, dentro de la cultura, aparte de los símbolos materiales también cuentan con ciertos ritos que tampoco han cambiado a lo largo del tiempo, como es el canto de su himno, actividades como bingos semestrales, peña para el 18 de septiembre y la revista de educación física. Es probablemente este lado tradicional, el que mantiene un sello y una distinción de otros colegios o

de otro tipo de organizaciones. Eso es por una parte, pero por otro lado el colegio es también una organización de cambio, dada las necesidades del mercado que presionan y obligan al colegio como a cualquier otra organización a ir adaptándose y reinventándose en el éxito, debiendo adaptarse a metodologías de enseñanza, expectativas y exigencias de los alumnos y apoderados, las nuevas formas de comunicación, la búsqueda de la excelencia no sólo académica, sino también valórico, de integración, así como los cambios en el contexto, que tienen que ver con aspectos macroeconómicos, políticos, ingresos de los consumidores, inflación, etc.

Es por esto que esta organización es y ha sido una mezcla constante entre lo tradicional y el cambio, que gestiona y se adapta al cambio como una sola comunidad, siendo la constante y buena comunicación, como a su vez el fortalecimiento de las relaciones entre toda la comunidad, que generan que el colegio se adapte a los cambios, como una única unidad entre profesores, apoderados y alumnos.

### **2.2.3. Reclutamiento, selección y socialización**

El reclutamiento que realiza el colegio, el cual es llevado a cabo por la directora, corresponde a un reclutamiento externo, en todos los casos de puestos vacantes, para lo cual se hace un llamado a concurso, utilizando de manera circunstancial la fuente externa del diario, pero en realidad la mayor parte en cuanto a número de reclutados y posterior selección de los mismos, corresponden a las llamadas recomendaciones, las cuales son de tipo informal, que pueden corresponder a

cualquier tipo, en algunos casos son recomendaciones de los mismos profesores, en otros casos de ex profesores, de gente que trabaja en educación en otros establecimientos, etc. pero una forma en que se ha llevado a cabo casi todo el reclutamiento del último tiempo corresponde a un factor situacional, ocurre que la directora de la organización, aparte de trabajar en este colegio, también tiene participación laboral en la Universidad de Playa Ancha, en la cual es jefa de carrera de la carrera de pedagogía básica (profesión de la directora), frente a lo cual tiene la gran ventaja de contar con profesores practicantes tanto en el College Saint André como en otros colegios de la zona u otros lados, los cuales tiene la labor de evaluar y hacer seguimiento, lo cual es sin duda una ventaja ya que eso le permite una fuente directa y confiable de reclutamiento externo.

### **La selección de personal**

La realiza todo el cuerpo directivo, una vez que se llama a concurso, se cita a entrevista al sujeto con la directora, y posteriormente con la subdirectora, esta es una entrevista de tipo informal, flexible, que incluye consultas tanto de tipo académicas como del ámbito personal y social, la descripción de cargos, una pequeña vuelta por el colegio y las instalaciones, con lo cual se hace suficiente esta información para decidir con todo el cuerpo directivo cuál será la persona seleccionada para ocupar el cargo que queda vacante, pesando tanto los aspectos intelectuales como los psicológicos. En estas entrevistas se aplican casos, casos de situaciones particulares en que el entrevistado debe dar solución y su punto de vista como profesor y persona, lo cual es el aspecto más fundamental de la

entrevista, así lo considera la directora y subdirectora.

### **Socialización**

La socialización queda a cargo de las subdirectoras, las cuales tienen el deber de generar una inducción acabada al sujeto que recién ingresará a la organización, inducción que va desde los aspectos académicos, pero principalmente hacia los ámbitos que fortalecen la organización por dentro, como son los valores propios del colegio, el respeto, la armonía, compañerismo, y el aspecto social tan importante en esta institución, que pretende generar amistad y relaciones fuertes y estrechas entre el personal. Para esto es necesario una inserción laboral desde el primer día, que está a cargo de los profesores antiguos, los cuales tienen el deber de preocuparse y ocuparse de la inserción del sujeto.

#### **2.2.4. Valoración del rendimiento**

La valoración del rendimiento es fundamental a la hora de evaluar a fin de año la continuidad o la ruptura laboral del sujeto objeto, esta valoración es tomada en cuenta bajo los supuestos de que hay una responsabilidad y ejecución de actividades propias del sujeto, que son sólo atribuibles a él, pero que dentro de ello también hay responsabilidad de la dirección en cuanto al cómo hace ciertas labores el personal, de si están las condiciones dadas para un buen desempeño, como también, es indispensable tomar en cuenta los factores situacionales de esta organización que afectan sin duda al desempeño del trabajador, existiendo factores externos como los niveles de competencia, demanda, factores legales,

tecnológicos, que sin duda determinan y afectan de sobremanera a cualquier organización.

Ante la consulta acerca de evaluaciones de desempeño, la directora lamentó no tener un sistema estipulado por el cual se rija la evaluación, actualmente se lleva a cabo de forma oral sólo a final de año, para analizar lo bueno y lo malo que se ha hecho, y la continuidad del personal, un aspecto que podría ser mejorado teniendo un sistema de evaluación de desempeño definido y ya probado.

#### **2.2.5. Formación y desarrollo**

Éste es quizás uno de los puntos menos desarrollados y que ha tenido menos preocupación dentro de lo que son las políticas de recursos humanos en esta organización, debido a que no hay un plan definido de la formación del personal nuevo o antiguo en el colegio, hay preocupación por su desarrollo a nivel académico, a nivel afectivo, social, pero no de forma tan definida.

Este colegio pertenece al grupo de colegios particulares pagados, lo cual significa que no recibe ningún aporte estatal, por lo cual se torna complejo tener un programa de capacitación, según lo que nos explica la directora, la cual subraya como principal causa el hecho de no contar con los recursos necesarios para capacitar como quizás se debiera hacer, debido a que el colegio no cuenta con numerosos recursos monetarios, y el hecho de que sea particular pagado, y no recibir ayuda estatal, hace más difícil la tarea, no solo de capacitación, sino también en las áreas en general de la organización y sus políticas.

Aún teniendo las dificultades económicas naturales para ejercer un plan de capacitación y desarrollo, existe una relación entre el College Saint André y algunas editoriales de lo que son los libros que ocupan los alumnos a lo largo del año, aquellos libros complementarios o básicos para el tratamiento de asignaturas. El colegio tiene directa relación en este momento con las editoriales de marca Santillana y SM, el cual consiste en la recepción de capacitación por parte de todos los profesores, dependiendo los ramo, en cuando al uso, nuevas metodologías y aplicaciones prácticas que hagan los profesores a la hora de impartir las asignaturas.

### **2.2.6 Compensación**

Es quizás uno de los temas más complejos en una organización, sobre todo en el College Saint André, el cual no tiene gran margen de error y no cuenta con grandes recursos y situación financiera como para cometer equivocaciones garrafales en cuanto a los sueldos y compensación.

En lo que respecta a la compensación directa, los sueldos de los trabajadores no son los ideales, no son altos, de hecho en promedio son más bajos que los que se encuentran en el mercado, comparado a los colegios particulares de la región, debido a que, como se tocó en el tema anterior, al no existir ayuda estatal, y no contar con todos los recursos económicos que quisiera contar la organización, los costos en que incurre el colegio no pueden ser demasiado grandes, es por esto que los sueldos se encuentran algo bajos, por debajo el mercado, como se presenta a continuación, en lo que se refiere a la compensación directa que

reciben los trabajadores:

Remuneración mensual: \$3.425.000. Suma anual de remuneraciones (2012):  
\$ 35.607.697.

Dentro de la política de remuneraciones, los profesores antiguos reciben un sueldo algo superior al de los profesores más nuevos, en una diferencia aproximada de \$100.000.

En cualquier organización, aparte de recibir compensación directa o equivalente en una remuneración, que es la compensación principal recibida por el trabajador, existe lo que son las compensaciones indirectas, complementarias a la directa. Dentro de las compensaciones indirectas en esta organización, se pueden nombrar las siguientes:

- Contribución a un buen clima laboral: la dirección cree estar contribuyendo al clima laboral en la organización.
- Empatía con el empleado: la empatía, es un aspecto importante que se da desde el momento en que el jefe es capaz de ponerse en el lugar del empleado, aportando comunicación, relación sólida, con el fin de que el empleado se sienta comprendido y apoyado en todo momento.
- Flexibilidad: hablar de flexibilidad es muy amplio, pero la flexibilidad que recibe el empleado se traduce en flexibilidad horaria, o en que debido a cualquier circunstancia si el trabajador debe ausentarse por horas o días a su trabajo, aquellos es comprendido.

- Actividades extracurriculares para beneficio del trabajador: éstas se expresan principalmente en los paseos para el día del profesor y a fin de año, los cuales consisten en paseos todo el día a Olmué, cambiando o manteniendo el lugar al que se dirigen, y una cena de celebración al final de la revista de gimnasia, la cual se realiza una vez al año en el mes de noviembre.

### **2.2.7. Comunicación**

Éste es quizás uno de los aspectos más relevantes para la dirección, y que probablemente sea de la variable de las políticas una de las principales causas de los resultados de recursos humanos y organizacionales que veremos más adelante como se llevan a cabo en esta organización, a la hora de consultar al equipo directivo acerca de este punto, los aspectos a nombrar son varios.

Está establecida una política de fortalecimiento de relaciones informales en la organización, la cual es potenciada por un buen número de actividades y esfuerzos por intentar lograr la amistad, compañerismo o simplemente las buenas relaciones y buen trato del personal no sólo dentro del establecimiento de trabajo, sino también afuera de éste, por ejemplo a través de instancias de esparcimiento y compartir como lo anteriormente mencionado dentro de las compensaciones indirectas, como los paseos y cena de celebración, además de constantemente buscar la participación del personal en diversas actividades como:

- La mañana folclórica realizada en septiembre.
- Festival de la voz en agosto
- Revista de gimnasia en noviembre

- Salidas de esparcimiento al aire libre una vez al mes a distintos sitios naturales y educativos.

Aparte de esto, existe también una política y un pensamiento de que, la base principal de esto se encuentra en la cultura organizacional del colegio, y que a partir de fortalecer aquello se logrará una excelente comunicación también, cultura que es considerada muy definida y establecida, principalmente en dos aspectos de la cultura:

- Rituales: dentro de los rituales más característicos, aparte de los ya mencionados y actividades varias, son las celebraciones de cumpleaños, tanto de alumnos como del personal, realizándose diversas formas de celebración, que van desde cantar el cumpleaños feliz y realizar una convivencia, a, en caso del personal, salir a almorzar o cenar el día del cumpleaños del empleado.
- Símbolos materiales: por supuesto que es trascendental en una organización con las características propias de un colegio los símbolos materiales, que sin duda ayudan a mantener y crear cierta identidad hacia el alumno y el personal, y a partir de ello la identificación para con el colegio. Símbolos materiales como la insignia, el uniforme, el lugar en que está establecido el colegio, son ejemplos de aquello.

Al tener establecida una cultura organizacional firme, ayudada por un excelente clima laboral, se sientan bases para que la comunicación sea la esperada, si esto es ayudado fortaleciendo las relaciones informales, creando un buen ambiente,

compañerismo y amistad.

### **2.3. Medición del impacto de las políticas en recursos humanos y la organización.**

Una vez realizada la revisión de la literatura, con la cual se desarrolló el marco teórico de esta tesis, se procedió a elegir el tipo de estudio a efectuar para así determinar la metodología de investigación.

El propósito de plantear una metodología de investigación, es definir el camino, estrategias y métodos para lograr los objetivos de la investigación.

La metodología de la investigación operacional se resume en los siguientes pasos:

#### **2.3.1. Definición de la investigación**

La metodología a utilizar en una investigación depende principalmente de la naturaleza y objeto del estudio. Por esta razón, a continuación se detalla y fundamenta el tipo de investigación que se ha implementado.

Considerando la naturaleza del estudio, se plantean tres formas de llevar a cabo la investigación, las cuales son complementarias y se entrelazan convirtiéndose en una alternativa viable para la obtención de resultados objetivos.

El tipo de investigación aplicada en este estudio se puede enmarcar dentro de un enfoque **cualitativo-exploratorio-descriptivo**. Se determinó el uso de esta metodología considerando los siguientes criterios:

Es **Cualitativa** dado que de esta forma se destaca la importancia del contexto y de la realidad tal y como es vivida, rechazando la pretensión de cuantificar toda la

realidad lo que lleva frecuentemente a errores en investigaciones que buscan información no cuantificable.

El enfoque cualitativo propicia un grado de flexibilidad al considerar factores no cuantificables que inciden directa e indirectamente en la situación a investigar. Es así como se puede rescatar de las personas su experiencia, su sentir, su opinión con respecto a lo que se investiga, conocer sus hábitos, costumbres, cultura, manera de pensar y proceder. La metodología cualitativa proporciona alternativas para tener un conocimiento más profundo de una situación en concreto.

Hay situaciones, como la que se investiga en esta tesis, donde se desea saber ¿qué es lo que piensa la gente sobre una situación concreta?, pregunta que no se puede responder con algún tipo de información cuantitativa, se requiere de información cualitativa sobre las vivencias, percepciones, sentimientos y emociones de las personas.

La investigación se considera **Exploratoria**, lo que permite investigar y obtener información del comportamiento humano.

Es **Descriptiva**, debido a que este tipo de investigación que rebasa la mera recopilación y tabulación de datos, permite describir, es decir, cómo es, cómo se manifiesta la motivación en los Establecimientos Educativos. El estudio descriptivo requiere considerable conocimiento del área de la Educación y la motivación, para responder las preguntas planteadas en esta investigación. Es de carácter transversal porque ocurre en un tiempo limitado y no hay un seguimiento en el estudio

El estudio cualitativo-exploratorio-descriptivo, permitirá familiarizarse con un tópico

novedoso y poco estudiado, y a la vez, analizar cómo es y se manifiesta la motivación en los Establecimientos Educativos.

### **2.3.2. Formulación de Objetivos**

Objetivo General: Revelar el impacto y efectividad de las políticas de recursos humanos en College Saint André.

Objetivos específicos:

- Determinar el impacto de las políticas de recursos humanos a nivel del personal.
- Revelar la importancia de las políticas de recursos humanos a nivel organizacional.
- Relacionar los resultados a nivel de recursos humanos con su trascendencia en otras áreas de la organización.
- Determinar cuáles son los puntos débiles de las políticas de recursos humanos.
- Determinar cuáles son los puntos más fuertes de las políticas de recursos humanos.
- Revelar la trascendencia e impacto de las políticas de recursos humanos en los clientes.

### **2.3.3. Diseño de la Investigación**

Se desarrollará con un Diseño no experimental de Investigación

Transeccional Descriptivo.

Una vez que se realizó el planteamiento de los objetivos, se considera que se desarrollará una investigación con un diseño no experimental porque, en el estudio se investigarán los fenómenos en su contexto natural, sin manipular la realidad con ciertos estímulos que permitan observar conductas o reacciones, sólo se rescata el comportamiento de las variables en la situación ya existente.

Es un diseño Transeccional Descriptivo porque, la recopilación de datos se efectuó en un solo momento.

Se retrata la realidad, describiendo las variables involucradas y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### **2.3.4. Validación del Instrumento**

Considerando que las encuestas (que es el instrumento de medición utilizado en esta investigación) para apoderados, alumnos y el personal es un instrumento de medición creado específicamente para medir los objetivos planteados, es necesario realizar el cálculo del Coeficiente de Confiabilidad Alfa-Cronbach( $\alpha$ ) de este instrumento.

A través del paquete estadístico SPSS, se obtuvo como resultado del Coeficiente de Confiabilidad Alfa-Cronbach, de la encuesta diseñada, el siguiente valor:


$$\alpha = 0,955$$

Este valor de  $(\alpha) 0,955$  significa que el Coeficiente de Confiabilidad es Alto.

El instrumento de medición es adecuado, lo que indica que registra datos que representan verdaderamente las variables que considera esta investigación, es decir, la encuesta aplicada a los docentes, es un instrumento absolutamente confiable.

Para la investigación, y medir el impacto de las políticas asociadas a recursos humanos, tanto en los propios recursos humanos como posteriormente a nivel organizacional, se realizarán cuestionarios bajo la escala Likert, la escala más comúnmente utilizada en ciencias sociales. Mediante el uso de esta escala se construirán tres cuestionarios:

- Personal de la organización: una encuesta será aplicada a la totalidad del personal de la organización, cuyo objetivo es reflejar los resultados a nivel de recursos humanos que tienen las políticas anteriormente descritas.
- Apoderados: una encuesta se realizará a los apoderados del colegio, para ver su nivel de satisfacción con la organización de forma detallada.
- Alumnos: así como se hará una encuesta a los apoderados, también es esencial saber la opinión de los alumnos con su colegio y la imagen que tienen del mismo, la cual, al igual que la encuesta de apoderados, proporcionarán información relevante para evaluar los resultados organizacionales.

### **2.3.5. Cuestionario aplicado al personal de la organización**

Se realizará un cuestionario, mediante la aplicación de una encuesta a la totalidad del personal, encuesta que abarca la “percepción laboral” del individuo con su empresa. Para la construcción de este cuestionario, hay que definir todos los ítems que se pretenden medir a través de una encuesta, los ítems valorados serán:

- Satisfacción laboral
- Motivación.
- Compromiso.
- Rendimiento.
- Integración.
- Comunicación.

Éstas son las variables que se medirán a través de una cierta cantidad de preguntas, habrán ítems con más preguntas que otros.

En esta ocasión no será necesario un método de muestreo probabilístico o no probabilístico, ya que el cuestionario se aplicara al universo completo que en este caso corresponde a la totalidad del personal del College Saint André, lo que a su vez dará información más fidedigna y más abundante con respecto a la percepción del personal con su organización, los cuales contestarán un total de 50 preguntas que abarcan todos los ítems.

La encuesta, tendrá cinco niveles de respuesta, escala Lickert, los cuales serán:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Con una puntuación del 5 al 1 respectivamente, para efectos de la tabulación de los datos que se obtendrán, para la puntuación de los ítems como también la de los sujetos que responderán la encuesta.

Se utilizará la escala Likert, con preguntas de tipo cerradas, para tener mayor claridad con respecto a las preguntas y no exponernos a situaciones de confusión en las respuestas.

Los sujetos objeto del cuestionario, serán segregados según:

- Sexo (masculino/femenino).
- Edad (20-30/31-40/41-50/51 o más).
- Antigüedad (1 a 10/11 a 20/21 o más).
- Cargo (docente/directivo/auxiliar).

La encuesta consta de un total de 50 preguntas divididas según las variables, 11 preguntas de motivación, 9 de satisfacción laboral, 6 de rendimiento, 7 de compromiso, 9 de integración, 8 de comunicación, completando el total de 50

preguntas que contestarán las 12 personas que trabajan al interior de la organización (ver anexo 4).

### **2.3.6. Cuestionario aplicado a los apoderados del College Saint André**

El cuestionario aplicado a través de una encuesta a los apoderados del colegio, pretende medir la satisfacción y la percepción del apoderado hacia la organización, esta encuesta será más breve, ya que intenta medir un solo ítem, el cual es “satisfacción del cliente”, a través de 22 preguntas que detalladamente abarcan diversos temas que componen la satisfacción total del apoderado con el colegio en que confían la educación de su hijo.

La variable que se medirá en este instrumento, será “satisfacción del cliente”, al igual que en la posterior realización de la encuesta a los alumnos, dentro de la cual se abarcan la totalidad de preguntas y que permiten gran detalle de los aspectos que involucran al colegio y lo que el cliente quiere.

Para obtener una muestra representativa, se realizará la encuesta construida a un total de 18 apoderados, ocupando el método no probabilístico de muestreo denominado “muestreo por conveniencia”, bajo el fundamento subjetivo de que la encuesta que se aplicará luego a los alumnos (al igual que a los apoderados), se realizará a 6<sup>a</sup> y 7<sup>a</sup> básico, siendo los mismos apoderados de esos cursos los sujetos objeto del cuestionario.

Al igual que en el cuestionario del persona, se ocupará la escala Likert, con preguntas de tipo cerradas. Los sujetos serán segregados en:

- Sexo (masculino/femenino).
- Edad (20-30/31-40/41 o más).

La encuesta, tendrá cinco niveles de respuesta, los cuales serán:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Con una puntuación del 5 al 1 respectivamente, para efectos de la tabulación de los datos que se obtendrán, para la puntuación de los ítems como también la de los sujetos que responderán la encuesta que tendrá 22 preguntas en total abarcando los aspectos fundamentales de la satisfacción del cliente y la imagen del colegio de forma detallada (ver anexo 5).

### **2.3.7. Cuestionario aplicado a los alumnos del College Saint André:**

No sólo basta con medir la percepción de los apoderados como clientes de la organización, sino también se hace necesaria la opinión y percepción de los alumnos, los cuales pueden brindar mayor información incluso que los propios apoderados, es por esto que mediante también una encuesta basada en 23 preguntas, se intentará medir la percepción de los alumnos mediante el ítem “satisfacción del cliente”.

Para la obtención de la muestra, se utilizará el método no probabilístico “por conveniencia”, bajo el fundamento de aplicar el instrumento a los alumnos que cursan cursos mayores, se decidió aplicar la encuesta a los alumnos de 6ª y 7ª del colegio (este año no hay curso de 8ª básico), con un total de 18 sujetos.

Se ocupará la escala Likert al igual que en los cuestionarios del personal y de los apoderados. Los alumnos en esta ocasión serán segregados solo por la variable sexo (masculino/femenino).

La encuesta, tendrá cinco niveles de respuesta, los cuales serán:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Con una puntuación del 5 al 1 respectivamente, para efectos de la tabulación de los datos que se obtendrán, para la puntuación de los ítems como también la de los sujetos que responderán la encuesta (ver anexo 6).

## **CAPÍTULO 3:**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ALGUNAS CONCLUSIONES AL RESPECTO**

#### **3.1. Obtención de Datos**

Dado que la metodología aplicada en esta investigación es de tipo exploratoria-descriptiva con un diseño no experimental transeccional descriptivo, se aplicaron como instrumentos para la obtención de datos: Encuesta al personal del Establecimiento, apoderados y alumnos.

Una vez, seleccionada la muestra y elaborados los instrumentos, se procedió a establecer contacto con el Colegio. Se solicitó una entrevista con la directiva a fin de hacer una presentación personal y explicar el objetivo de la investigación y los aportes que ésta podría significar.

Se acordó el día y la hora para aplicar las encuestas. En la ocasión se entregó una copia con las preguntas estructuradas.

En un día se socializó el instrumento con los alumnos e inmediatamente se aplicó la encuesta. En dos días se aplicó la encuesta a los apoderados, ya que en algunos casos respondieron en el momento y en otros se llevaron el instrumento y los devolvieron en sobre cerrado al día siguiente.

La encuesta a los profesores demoró cinco días, ya que primero se socializó la encuesta, luego se les entregó y se les solicitó entregarla al día siguiente, pero hay profesores que no asisten al colegio todos los días.

De esta manera, la recolección de datos fue muy expedita y se cubrió el universo

en estudio en un lapso de tiempo óptimo.

La aplicación de los instrumentos de medición arrojó resultados, los cuales fueron almacenados y tabulados en matrices.

Ya que la investigación mediante los tres cuestionarios explicados en el capítulo anterior ha sido realizada, se tiene la información que se requería para poder posteriormente sacar las conclusiones.

### **3.2. Análisis de encuesta aplicada al personal**

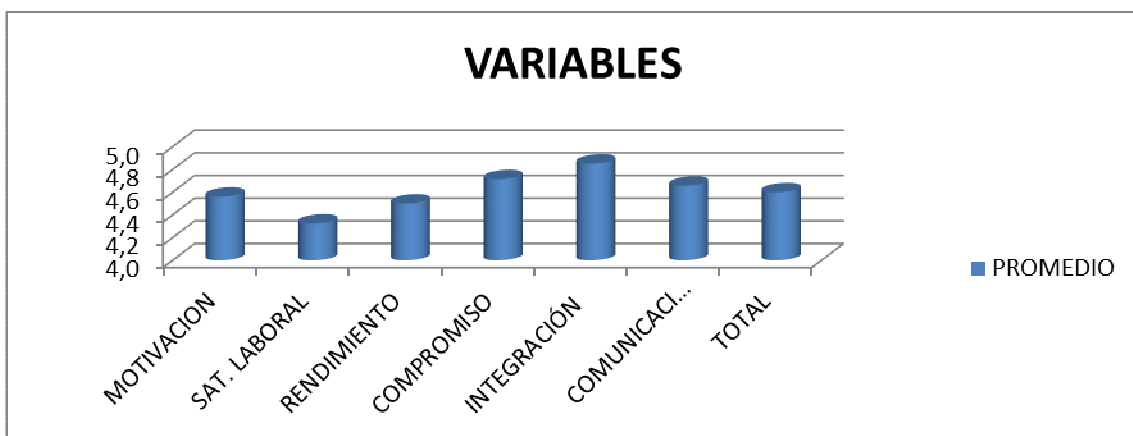
La tabla de tabulación de los datos presenta el detalle total de cada persona, por cada variable en el total de preguntas y según su segmentación (ver anexo 7). Para efectos de análisis de esta encuesta, como también para las encuestas de apoderados y alumnos, las interpretaciones y análisis serán a partir del promedio, tomando esta variable como referencia para la interpretación de los datos, y referido a aquello es que el criterio de análisis del promedio para todas las encuestas es:

- Entre 1 y 1,9 el promedio es predominantemente negativo.
- Entre 2 y 2,9 el promedio es medianamente negativo.
- Entre 3 y 3,9 el promedio es neutro.
- Entre 4 y 4,4 el promedio es medianamente efectivo.
- Entre 4,5 y 4,8 el promedio es predominantemente efectivo.
- Entre 4,9 y 5 el promedio es completamente efectivo.

De esta tabulación de datos, dado el pequeño universo de la muestra, se procedió a sacar el promedio general, que es de 4,6 ( de un total de 5), correspondiente al

92% del total, promedio considerado predominantemente efectivo bajo el criterio de interpretación de datos, el resto de promedios y porcentajes según cada ítem, por separado , se presenta a continuación:

VARIABLE	MOTIVACION	SAT. LABORAL	RENDIMIENTO	COMPROMISO	INTEGRACIÓN	COMUNICACIÓN	TOTAL
PROMEDIO	4.6	4.3	4.5	4.7	4.9	4.7	4.6
PORCENTAJE	91.2	86.5	90.0	94.3	97.0	93.1	92.0

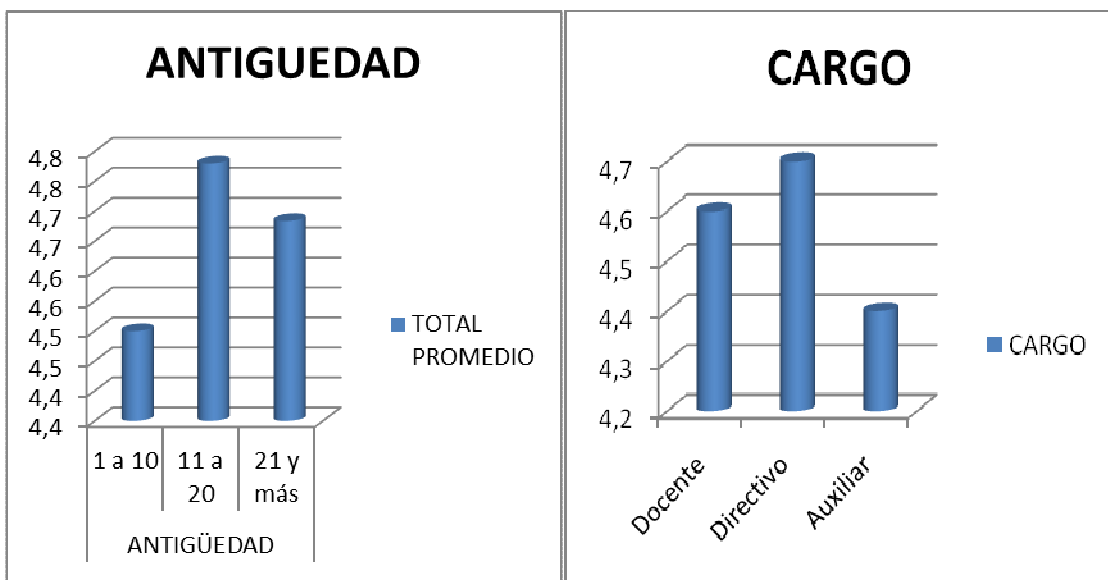
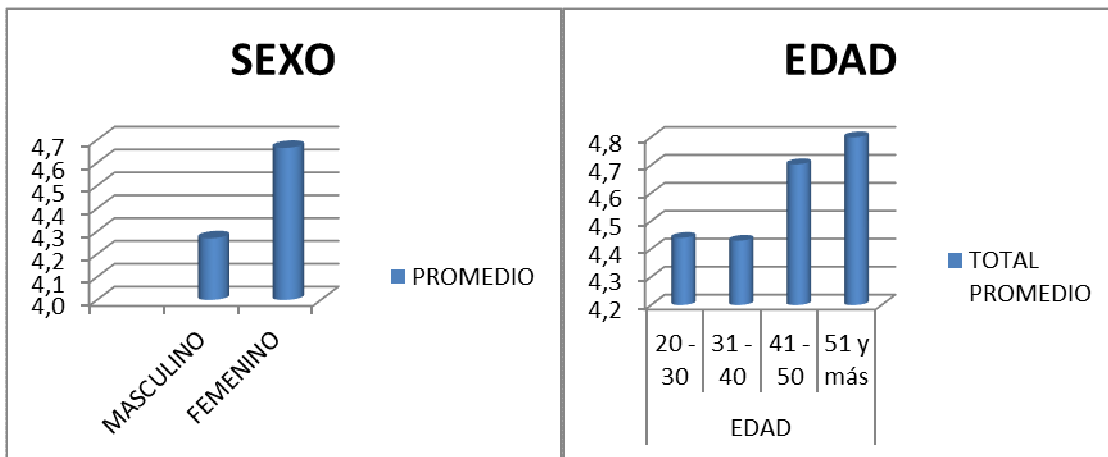


Dentro de los ítems, el promedio más bajo lo obtuvo la variable “satisfacción laboral”, seguido por “rendimiento”, considerándose el promedio de satisfacción laboral el único “medianamente efectivo”, estando el resto de las variables en el rango de “predominantemente efectivo” o “completamente efectivo” promedio. Siguiendo con este mismo análisis, yendo más al detalle, teniendo en cuenta la variable “satisfacción laboral” como la con más bajo promedio, dentro de esta variable las preguntas 11, 14 y 16 obtuvieron un bajísimo promedio, con 3,9-3,3 y 3,9 respectivamente (estando en el rango de “neutro” solamente), muy por bajo el promedio general que es 4,6, las preguntas 11 y 14 aluden a las compensaciones,

siendo la 14 con el promedio más bajo por lejos en toda la encuesta. Mientras que la 16 lo hace al apoyo de formación por parte de la institución. Sin duda la satisfacción laboral por parte del personal no es para nada óptima, y es un punto a considerar totalmente para posibles mejoras. La variable “integración” fue por lejos la que obtuvo mayor promedio, dentro del rango de “completamente efectivo”, con un considerable 4,9, dentro de la cual hay algunas preguntas con promedio 5.0, como la 33, 34 y 35 que responden al tema de preocupación del colegio por integrar y adaptar a cada persona que se integra a la institución y las pocas dificultades con las que esto se realiza. La variable “compromiso”, que presenta un promedio 4,7, tiene tres llamativas preguntas también con promedio 5.0, que habla del compromiso y el lazo afectivo creado con la institución y sus valores, un tema muy potenciado al interior del establecimiento (ver anexo 4 ).

También se realizó el cálculo de promedio y porcentaje según segmentación (sexo, edad, antigüedad y cargo) según cada una de las variables para obtener el detalle más segmentado como lo muestra la tabla:

VARIABLE		MOTIVACION		SATISFACCION LABO		RENDIMIENTO		COMPROMISO		INTEGRACION		COMUNICACION		TOTAL	
		prom	%	prom	%	prom	%	prom	%	prom	%	prom	%	prom	%
SEXO	MASCULINO	4,4	87,3	3,6	71,1	4,0	80,0	4,3	85,7	4,7	94,4	4,6	92,5	4,3	85,4
	FEMENINO	4,6	92,0	4,5	89,6	4,6	92,0	4,8	96,0	4,9	97,6	4,7	93,3	4,7	93,3
EDAD	20 - 30	4,5	90,9	4,0	79,3	4,1	82,2	4,5	90,5	4,8	95,6	4,6	92,5	4,4	88,8
	31 - 40	4,4	88,2	4,1	82,2	4,6	91,7	4,5	90,0	4,6	92,2	4,4	88,8	4,4	88,6
	41 - 50	4,6	92,1	4,5	90,7	4,5	90,7	4,9	97,1	4,9	98,9	4,7	94,2	4,7	94,1
	51 y más	4,6	92,7	4,6	91,1	5,0	100,0	4,9	97,1	5,0	100,0	4,9	97,5	4,8	96,0
ANTIGÜEDAD	1 a 10	4,5	90,0	4,2	83,3	4,4	87,2	4,6	91,9	4,7	94,2	4,6	92,1	4,5	90,0
	11 a 20	4,6	92,7	4,9	97,8	4,8	96,7	4,9	97,1	5,0	100,0	4,5	90,0	4,8	95,6
	21 y más	4,6	92,4	4,4	88,0	4,5	90,7	4,8	96,6	4,9	98,7	4,8	95,0	4,7	93,7
CARGO	Docente	4,5	90,8	4,3	85,3	4,4	87,8	4,7	93,9	4,8	96,9	4,6	92,5	4,6	91,9
	Directivo	4,6	92,1	4,3	85,7	4,6	91,1	4,9	97,1	4,9	97,8	4,8	96,7	4,7	93,9
	Auxiliar	4,2	83,6	4,0	80,0	4,5	90,0	4,4	88,6	4,8	95,6	4,4	87,5	4,4	87,2



El análisis por sexo amerita especificación, aunque sólo 2 sujetos de los 12 que componen el universo son hombres, de todos modos, el sexo femenino tiene un mayor promedio general, de 4,7. Cabe destacar la baja puntuación de 3,6 en la variable satisfacción laboral, que obtuvo el sexo masculino, ubicándose como el segmento y la variable de menor promedio, enfocándose el menor puntaje en la

pregunta que atañe a si son justas o no las remuneraciones. También hay importante diferencia de promedio en las variables de rendimiento y compromiso, más específicamente en lo que respecta a lo que han aprendido en la institución y si sienten que el colegio los necesita. Es importante tomar en cuenta que el segmento masculino pertenece al segmento de edad 1 (menor edad), y antigüedad 1(más nuevos), lo cual explica en parte esta situación.

En cuanto a la edad, la tendencia que se mantiene, es que a mayor edad, mayor puntuación se obtuvo en respuesta a la encuesta por parte de los sujetos, habiendo importante diferencia entre el 4,4 que obtuvo de promedio general el segmento más joven y 4,8 que puntuó el segmento de mayor edad, y 4,7 el 2ª segmento de más edad. La variable “satisfacción laboral” es la que presenta mayor diferencia de puntaje entre los segmentos 1-2 y 3-4, siguiendo la tónica anterior de conformidad con las compensaciones y las remuneraciones justas.

Por antigüedad, también se da la misma tendencia anterior, ya que existe directa relación entre edad y antigüedad, de manera similarmente proporcional, es por esto que también los segmentos con mayor antigüedad en la organización puntuaron más que el que tiene menos antigüedad, con 4,8 y 4,7.

En lo que respecta a los cargos, El promedio más alto se obtuvo por parte de quienes ocupan un cargo directivo (4,7), por sobre los docentes (4,6), y estos por sobre personal auxiliar (4,4), existe cierta lógica en pensar que la parte directiva tiene una percepción general más favorable que el resto, debido a que tienen directa relación con la organización de la organización. El personal auxiliar obtuvo puntajes bajo 4,5 en todas las variables, a excepción de “integración”, con un 4,8.

### 3.3. Análisis de encuesta aplicada a apoderados

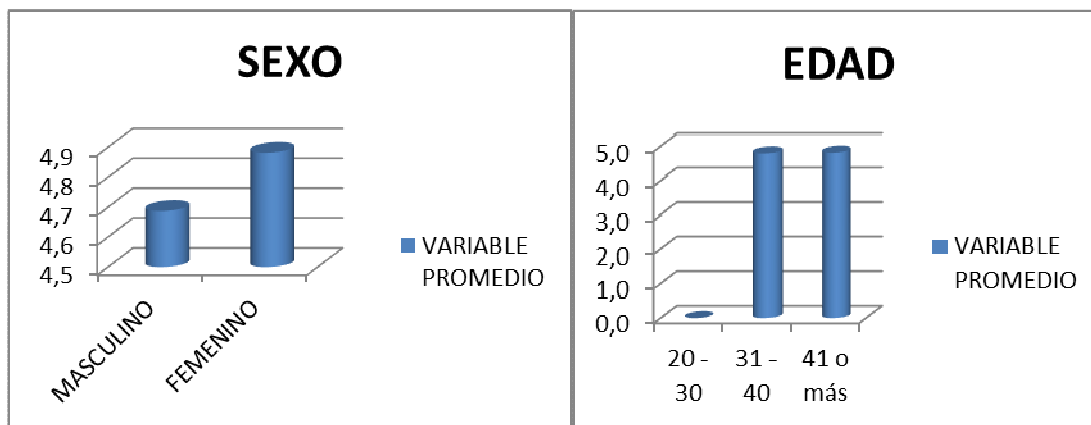
La tabla de tabulación de los datos presenta el detalle total de cada persona, en el total de preguntas y según su segmentación (ver anexo 8).

De esta tabulación de datos, se procedió a sacar el promedio, que es muy alto, de 4,8 (predominantemente efectivo), correspondiente al 94 % del total de puntaje, la segmentación de esta información más detallada por sexo y edad se presenta a continuación:

VARIABLE	Sat. Del Cliente
PROMEDIO	4,8
PORCENTAJE (%)	94,0



VARIABLE		Sat. Del Cliente prom	%
SEXO	MASCULINO	4,7	93,8
	FEMENINO	4,9	97,6
EDAD	20 - 30	0,0	0,0
	31 - 40	4,8	95,8
	41 o más	4,8	96,2



Aquí podemos observar que el promedio femenino, comparado con el masculino es mayor (4,9 y 4,7 respectivamente), siendo el femenino completamente efectivo y el masculino predominantemente efectivo, según los rangos.

Al hacer análisis por edad, nos encontramos como lo indica la tabla con que el primer segmento (20 a 30 años) no tiene ninguna participación, obteniendo igual promedio los segmentos 2 y 3, ambos con un 4,8 de promedio.

Como se ve en la tabla de tabulación, la mayoría de las preguntas tienen un promedio altísimo, pero las preguntas 2 y 13 tienen promedio más bajo, con 4,2 y 4,3 (promedios altos de todos modos), con un punto en común, ambas preguntas se dirigen hacia la parte académica, de prestigio y excelencia, punto un poco bajo en el colegio.

Las preguntas con mayor ponderación presentan promedio 5,0. Dentro de estas encontramos la 3 y 10 asociadas al trato y forma de ser e los profesores, la preocupación y la opinión de que el colegio forma en valores (8 y 14), y las preguntas 15, 16 y 22 que hacen referencia a la identificación con la organización, cabe destacar que desde la pregunta 15 hasta la 22, la temática es la identificación con el colegio, teniendo esta preguntas promedio 4,9 y 5,0.

### **3.4. Análisis de encuesta aplicada a alumnos**

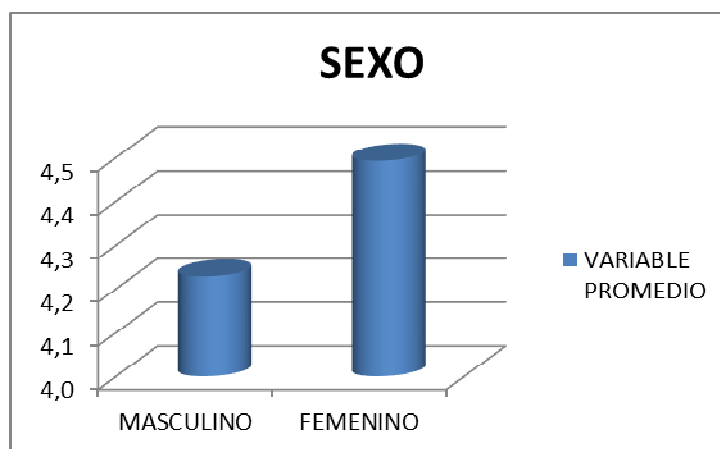
La tabla de tabulación de los datos presenta el detalle total de cada persona, en el total de preguntas y según su segmentación (ver anexo 9).

De esta tabulación de datos, se procedió a sacar el promedio es de 4,3 (medianamente efectivo), correspondiente al 86 % del total de puntaje, promedio un poco más bajo que el de la encuesta aplicada a los apoderados, la segmentación de esta información más detallada por sexo se presenta a continuación:

VARIABLE	Sat. Del Cliente
PROMEDIO	4,3
PORCENTAJE (%)	86,0



VARIABLE		Sat. Del Cliente prom	%
SEXO	MASCULINO	4,2	84,6
	FEMENINO	4,5	89,9



Aquí podemos observar que el promedio femenino, comparado con el masculino es mayor (4,5 y 4,2 respectivamente), promedios “predominantemente efectivo” y “medianamente efectivo” respectivamente. Se da la particularidad de que tanto en la encuesta aplicada a alumnos como a apoderados, el promedio segmentado femenino es mayor que el masculino, lo cual podría estar un poco influenciado por el hecho de que al interior del College Saint André trabajan en su mayoría mujeres.

Pero aquella no es la única coincidencia que se da con el instrumento anterior, ya que al ver la tabla de tabulación de datos (ver anexo 9) nos encontramos con que la pregunta 3 tiene un porcentaje bajísimo, con promedio 3,5, pregunta que hace referencia al prestigio del colegio. La pregunta 14 es la que tiene promedio más bajo, con 3,4, y hace alusión a la infraestructura del colegio, lo cual debiera ser un punto a tomar en consideración, ya que estas preguntas presentan promedio considerados “neutros”, y están ,muy por debajo del promedio general. Las preguntas 6 y 12 son las que presentan mayor promedio con 4,8, y hacen alusión a la preocupación y empatía del personal con los alumnos, apreciación que también se da en el caso de los apoderados.

### **3.5. Algunas conclusiones derivadas de la investigación**

Con los datos de los resultados de los cuestionarios aplicados, podemos sacar conclusiones determinantes. Con la encuesta del personal, se pretendía medir el impacto de las políticas de recursos humanos a nivel del personal, encontrándonos con que estas políticas ya descritas en el capítulo anterior

tuvieron resultados positivos, generando altos niveles de satisfacción laboral, motivación, rendimiento, compromiso, integración y comunicación, por lo cual estamos en condiciones de decir que las políticas de recursos humanos han tenido cierta efectividad, aunque podrían ser mejores. El cuestionario aplicado al cliente del College Saint André, dividido en dos partes, apoderados y alumnos, también reflejan resultados positivos, pudiendo establecer que así como las políticas de recursos humanos generaron altos niveles en las variables medidas a nivel de recursos humanos, también generaron que aquellas positivas percepciones y puntajes se traspasaran a los apoderados y alumnos, generando niveles de satisfacción bastante altos también( siendo mayor la satisfacción en los apoderados que en alumnos según el instrumento utilizado), gráficamente la investigación avanza de la siguiente forma:

Políticas de recursos humanos	Resultados de Recursos humanos	Resultados a nivel organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización, diseño y análisis de puestos.</li> <li>- Gestión del cambio.</li> <li>- Reclutamiento, selección y socialización.</li> <li>- Valoración del rendimiento.</li> <li>- Formación y desarrollo.</li> <li>- Compensación.</li> <li>- Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral.</li> <li>- Motivación.</li> <li>-Rendimiento.</li> <li>- Compromiso.</li> <li>- Integración.</li> <li>- Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de los apoderados.</li> <li>- Satisfacción de los alumnos.</li> </ul>

Esta relación se establece a partir de las políticas de recursos humanos, siendo ésta la causa de los efectos a nivel de recursos humanos como a nivel organizacional.

### **3.6. Resultados organizacionales**

Aparte de la satisfacción de los apoderados y alumnos del colegio, también es posible encontrar otros resultados de igual o mayor importancia a nivel organizacional, positivos o negativos, que son consecuencias y resultados que experimenta el College Saint André a causa directa o indirecta de las políticas de recursos humanos y sus efectos a nivel del personal, y que se intentarán detallar a continuación.

#### **3.6.1. Bajo nivel de ausentismo**

Entendemos el ausentismo laboral como toda ausencia o abandono del puesto de trabajo y deberes asociados al mismo, con respecto a lo cual, el College Saint André presenta un bajo nivel, siendo esto positivo para la organización y su forma de llevar a cabo sus funciones y tareas. Esto se refleja en el índice de ausentismo, laboral, medido en función del número del personal (12), dividiendo esto por los días perdidos por persona (2) al año, que corresponde al año 2012, y todo esto se divide por la multiplicación del número de personal (12), el cual se multiplica por los días trabajados al año por persona (148), ecuación que nos da un resultado de 0,005, el se multiplica por 100, y nos da que en el College Saint André existe un índice de ausentismo laboral el año 2012 de un 0,5%, índice que según la

directora el colegio se mantiene en comparación a años anteriores y coincide en que no debiera variar mucho para los próximos años. Este índice es bastante bajo, lo cual es bueno para las pretensiones de la organización y el cumplimiento de sus funciones y el personal.

### **3.6.2. Baja rotación del personal**

Como cálculo de la rotación de personal, nos enfocaremos en el porcentaje de la rotación de egreso, ya que dadas las características de la organización, que el número del personal lo mantiene en el tiempo, siendo igual el número de ingresos que de egresos de personas a través de los años, y dado también que por el momento la cantidad de 12 es el número del personal que se pretende mantener y se mantiene, se procede a calcular el porcentaje de rotación de egresos, que corresponden a 2 para el año 2012, el cual se divide por 12 (número de personas), para luego multiplicar por 100 y darnos un porcentaje de rotación de egreso de 16,6 %, el cual es un número no tan bajo, pero tampoco alto, influido por el número bajo de personas que trabajan en la organización. Bajos niveles de rotación de personal indica estancamiento y envejecimiento del personal en la organización, muy altos niveles perjudican a la estabilidad e imagen de la organización, el 16,6% para la directora del colegio, integra el hecho de tener a algunos profesores antiguos como base, con la inclusión de algunas personas más jóvenes a la organización año a año para obtener un buen equilibrio.

### **3.6.3. Escases de quejas y problemas internos**

El ambiente al interior del colegio según su directora es muy bueno y aquello propicia que se generen pocos conflictos internos entre las personas al interior de la organización, por lo cual para ella no es un tema al cual ha debido prestarle demasiada relevancia dada su ausencia. El nivel de quejas en la organización es bajísima también, lo cual se condice con los resultados a nivel de recursos humanos que nos dio el cuestionario aplicado al personal.

### **3.6.4. Formación de sociedad anónima**

A partir del año 1989, año en que fue fundado el College Saint André, el colegio que era dependiente de un matrimonio de profesores quienes eran los dueños exclusivos del colegio, la institución debió sortear variados obstáculos en lo económico, como en cualquier empresa, momentos buenos y malos, pero desde Agosto del año 2008, es dependiente de la Sociedad Educacional Saint André S.A., formada por profesores de larga trayectoria en el establecimiento. Esta sociedad sin duda ha traído beneficios económicos y una entrada de capital que genera un nivel de liquidez más estable. La totalidad de acciones emitidas con derecho a voto se representan de la siguiente forma: representada por los siguientes accionistas: doña Marcela Cecilia Astorga Sepúlveda, cien acciones; doña Rosa Loreto Barraza Gaete, cien acciones; doña Giselle Fernanda EscarpentierFeliú, seiscientas acciones; doña Claudia Verónica Lucero Marchant, cien acciones; y doña Gisela Marcela Rivera Olgúin, cien acciones. Total acciones representadas en la Junta: Mil acciones, que corresponden al cien por ciento del

capital social. Por la unanimidad de los accionistas se acuerda designar como Directores de la sociedad a doña Rosa Loreto Barraza Gaete, doña Giselle Fernanda Escarpentier Feliú y doña Claudia Verónica Lucero Marchant. Por la unanimidad de las Directoras se procede a elegir en el cargo de Presidenta del Directorio a doña Rosa Loreto Barraza Gaete, y la señora Giselle Fernanda Escarpentier Feliú es elegida Gerente General y mandato.

Gracias a la creación de esta sociedad sin duda el colegio ha obtenido mayor estabilidad financiera, bajo lo cual la creación de la sociedad era algo necesario para la institución. Sin duda esta sociedad se pudo crear gracias a que esto lo quisieron no sólo los que antes eran dueños del colegio sino sus mismos profesores con mayor antigüedad que aceptaron este desafío y lo hicieron para el bien del colegio, lo cual habla de personas bastante comprometidas con la institución, personas que sienten un bienestar en su organización quieren lo mejor para ella.

### **3.6.5. Uso efectivo de los Recursos Humanos**

Dado todo lo anterior y considerando que las políticas de recursos humanos que lleva a cabo el colegio han sido efectivas en lo que son las variables medidas de motivación, satisfacción laboral, rendimiento, compromiso, integración y comunicación por parte de los trabajadores, esto se refleja en un personal que trabaja de buena manera, que se ausenta poco, en el cual no se da mucha rotación, con pocas quejas y problemas internos, un personal comprometido con el colegio formando con sus profesores más antiguos una sociedad, se produce un uso efectivo de los recursos humanos, con personas que realizan un buen trabajo en la

organización, y que si bien no todo es perfecto y hay ámbitos que pueden mejorarse, hasta ahora el personal trabaja con entusiasmo y de gran manera.

### **3.6.6. Resultados Económicos Positivos**

Es Quizás uno de los efectos que mayor interés busca cualquier tipo compañía, y el College Saint André ha conseguido mejoras en su situación financiera, teniendo un repunte no menor en comparación a años anteriores, o a los primeros años de funcionamiento del colegio. Hay que mencionar que esta organización ha experimentado muchas dificultades económicas, las utilidades de ejercicio por lo general se mantenía en 0, o en número negativo, realidad que hoy en día es muy distinta, hace algunos años, desde que el colegio pasó a ser una Sociedad Anónima, no se han experimentado pérdida, sino sólo ganancias anuales manifestadas en las utilidades, y un aspecto no menor, es que se han podido ir pagando comisiones atrasadas de años anteriores que generar mayor estabilidad financiera al colegio, ya prácticamente no se presentan problemas de pago de remuneraciones ni atrasos en las mismas, por lo cual se puede aseverar que el colegio en los últimos años ha ido en un alza económica importante, en especial se hace esto más notorio a partir de la creación de la sociedad anónima.

La utilidad del ejercicio del año 2012 asciende a \$1.088.721, y el mayor detalle de las cuentas se presenta en el balance general del mismo año (Ver Anexo N<sup>o</sup>10)

## **CAPÍTULO 4:**

### **ADAPTACIÓN DEL MODELO DE GUEST Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA COLLEGE SAINT ANDRÉ**

#### **4.1. El Modelo de Guest**

Ya que se han presentado algunos de los resultados organizacionales identificables al interior del colegio, y teniendo en cuenta la gráfica anteriormente expuesta de cómo avanzaba la investigación, es posible establecer cierta relación, y tomar referencia del modelo de Guest, expuesto y explicado en el capítulo 1, el cual establece la causalidad de las políticas de recursos humanos y sus efectos a nivel de recursos humanos y a nivel organizacional (ver anexo 3).

El modelo intenta demostrar que las políticas de recursos humanos que adopte la dirección de la organización, generan efectos en recursos humanos, y efectos a nivel organizacional, algunos experimentados por el College Saint André, siendo un modelo bastante útil para la construcción de un modelo más completo y más atingente a la realidad del College Saint André, como también de la investigación realizada que demuestras ciertas variables que son potenciadas a nivel de recursos humanos, y también la visión de alumnos y apoderados.

#### **4.2. Creación de un nuevo modelo a partir del modelo de Guest**

Con la referencia del modelo de Guest, sumado al estudio de la realidad vivida por el College Saint André con respecto al personal, es posible crear un nuevo

modelo, explicado primero en forma teórica, para posteriormente pasar a la adaptación misma del modelo en el Colegio, adaptación que por supuesto puede ser hecha para cualquier empresa que comparta resultados similares a raíz de políticas de recursos humanos. Este nuevo modelo que se presenta a continuación, tiene la salvedad de diferenciar los resultados organizacionales en dos tipos, resultados organizacionales directos, y resultados organizacionales indirectos, siendo el segundo consecuencia del primero. Si consideramos, en función del modelo original de Guest, que son resultados organizacionales el bajo ausentismo, aumento en productividad, la baja rotación, la disminución de quejas, y también consideramos en estos efectos el alto rendimiento, mejoras en resultados económicos, bien podemos diferenciar que de estos efectos, unos son primeros y otros ocurren después, de la misma manera que podemos relacionar que por ejemplo un aumento de productividad o un uso efectivo de los recursos humanos, generará posteriormente mejoras económicas, siendo el primero una consecuencia directa de que el personal presente una gran satisfacción laboral por ejemplo, y el segundo una consecuencia indirecta y posterior. Con esto explicado, el nuevo modelo teórico propuesto, creado a partir del modelo original de Guest, es el siguiente:

Políticas de Recursos Humanos	Resultados de Recursos Humanos	Resultados organizacionales directos	Resultados organizacionales indirectos
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organización, diseño y análisis de puestos.</li> <li>-Gestión del cambio.</li> <li>-Reclutamiento, selección y socialización.</li> <li>-Valoración del rendimiento.</li> <li>-Formación y desarrollo.</li> <li>-Compensación.</li> <li>-Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfacción laboral.</li> <li>- Rendimiento.</li> <li>- Compromiso.</li> <li>- Integración.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Motivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bajo nivel de ausentismo.</li> <li>-Baja rotación de personal.</li> <li>-Escasez de quejas y problemas internos.</li> <li>-Uso efectivo de los Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoras en Resultados económicos.</li> <li>- Satisfacción de los clientes.</li> </ul>

Este nuevo modelo considera ahora cuatro columnas, y pone como causa a las políticas de recursos humanos, como efecto de la satisfacción laboral, rendimiento, compromiso, integración, comunicación y motivación del personal. Como resultado organizacional directo de esto se sitúa el bajo nivel de ausentismo, baja rotación del personal, escasas de quejas y problemas internos y el uso efectivo de recursos humanos. Como consecuencia indirecta de esto, en cuanto a resultados organizacionales, encontramos las mejoras en los resultados

económicos de una organización y la satisfacción de sus clientes, variables que toda organización busca.

#### **4.3. Adaptación del nuevo modelo a College Saint André**

Ahora, ya con todos los datos obtenidos de la investigación y la exploración de los detalles experimentados por el College Saint André, es posible finalmente pasar a la adaptación del modelo, aplicable al Colegio, construible a partir de la realidad vivida por el colegio, en cuanto al impacto que tienen las políticas de recursos humanos para con la organización, a nivel de recursos humano, como posteriormente a nivel organizacional, siendo clave el reforzamiento de las políticas de recursos humanos para el logro de los resultados que la organización requiere, o incluso superar aquellos. La creación del nuevo modelo tiene como base el modelo de Guest de 1987, el cual sufrió adaptaciones para la creación de un nuevo modelo recién explicado, que permite un modelo más completo y aplicable no sólo al College Saint André, sino también a cualquier otro tipo de organización de cualquier rubro que crea realmente en el potencial que tiene preocuparse y ocuparse de las políticas de recursos humanos al interior de la organización.

Habiendo explicado esto, y también referido a los efectos organizacionales explicados anteriormente como los resultados económicos positivos y el uso efectivo de recursos humanos, es que el modelo adaptado de Recursos Humanos a partir del caso del College Saint André, es el siguiente:

Políticas de Recursos Humanos	Resultados de Recursos Humanos	Resultados organizacionales directos	Resultados organizacionales indirectos
<p>-Organización, diseño y análisis de puestos.</p> <p>-Gestión del cambio.</p> <p>-Reclutamiento, selección y socialización.</p> <p>-Valoración del rendimiento.</p> <p>-Formación y desarrollo.</p> <p>-Compensación.</p> <p>-Comunicación.</p>	<p>- Logro completamente efectivo de "Integración".</p> <p>-Logro predominantemente efectivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Motivación.</li> <li>- Rendimiento.</li> <li>-Compromiso.</li> <li>-Comunicación.</li> </ul> <p>- Logro medianamente efectivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfacción laboral: promedios neutros en tema: compensaciones y formación.</li> </ul>	<p>-Bajo nivel de ausentismo.</p> <p>-Baja rotación de personal.</p> <p>-Escasez de quejas y problemas internos.</p> <p>-Formación de sociedad anónima.</p> <p>-Uso efectivo de los Recursos Humanos.</p>	<p>-Logro predominantemente efectivo de Satisfacción de los apoderados(promedio 4,8): con promedio más bajo en aspectos de prestigio y excelencia académica.</p> <p>-Logro "medianamente efectivo" de Satisfacción de los alumno ( promedio 4,3): con promedio "neutro" en aspectos de infraestructura y prestigio.</p> <p>-Resultados económicos positivos.</p>

Este modelo de Recursos Humanos tiene adaptaciones del modelo original de Guest, el modelo estructuralmente agrega una columna, dividiendo los resultados organizacionales en directos e indirectos, ya que existen resultados que son efecto directo de potenciar las variables de motivación, satisfacción laboral, rendimiento, compromiso, integración y comunicación, como en el College Saint André, que son el bajo ausentismo, baja rotación, escasas de quejas y problemas, como también el uso efectivo de los recursos humanos. La formación de la Sociedad Anónima es efecto directo de tener al personal satisfecho, motivado, comprometido, integrado, con una buena comunicación, ya que es la voluntad del mismo personal el hecho de que se forme la sociedad, sabiendo que el colegio no tenía una gran estabilidad económica, que había riesgos, y aun así el personal más antiguo del colegio paso a conformar una sociedad que ofreció estabilidad económica a la organización. El hecho de que se generen todos los efectos a nivel organizacional llamados directos, genera posteriormente los efectos indirectos de contar con resultados positivos a nivel de recursos humanos, estos efectos indirectos para el College Saint André se traducen mediante la investigación en la satisfacción de alumnos y apoderados, como también en resultados económicos positivos, que pasan a ser efectos a su vez de los resultados organizacionales directos. Los resultados positivos tienen más relación específicamente con la formación de la sociedad anónima, como también lo es el uso efectivo de recursos humanos y las consecuencias en el personal. La satisfacción de alumnos y apoderados es un reflejo de todo lo anteriormente investigado y explicado, es una expresión de que contar con buenas políticas de recursos humanos, y las consecuencias que esto

tiene en el sentir y la forma de actuar del personal, se traduce posteriormente a alumnos y apoderados, si el personal se siente motivado, satisfecho, conforme con su rendimiento, integrado, comprometido y con comunicación buena, esto genera poco ausentismo y rotación, como también efectividad en el recurso humano, y esto se traduce e influencia en la percepción del cliente con la organización, ya que el hecho de que el colegio es una organización que presta un servicio, se genera mayor interacción e involucramiento del personal con el cliente, siendo ejemplo de esto las horas que pasan los alumnos en el colegio, siendo prácticamente para ellos como una segunda casa.

La motivación, satisfacción laboral, rendimiento, comunicación, compromiso e integración son las variables de recursos humanos que fueron medidas en la investigación, y son efecto exclusivo de las políticas de recursos humanos que ha adoptado el colegio, y cualquier otra organización de otro rubro.

El modelo si bien presenta los efectos positivos que han tenido las políticas de la organización en recursos humanos, también puede tener mejoras en algunos puntos más débiles que otros. En aspectos de resultados de recursos humanos, los promedios pueden ser elevados, en especial el promedio de “satisfacción laboral” que tiene aspectos débiles con promedios bajísimos en el detalle percepción de las compensaciones y la formación que entrega la dirección del colegio. En los que son los resultados organizacionales, también hay puntos débiles que son totalmente mejorables por la organización para lograr optimizar el modelo y todos sus puntos, en materia de la satisfacción de los clientes, la percepción de los alumnos no es la óptima, y demuestra debilidad en tema de

infraestructura y prestigio del colegio, lo cual se repite también en los apoderados, en los cuales se logran resultados más altos.

#### **4.4.Propuestas Para Mejoramiento del Nuevo Modelo**

Expuesto en el capítulo anterior el nuevo modelo de la situación actual del College Saint André, en cuanto a sus resultados organizacionales y de recursos humanos, influidos por las políticas de recursos humanos, es necesario hacer hincapié en los aspectos débiles de las variables del modelo, para intentar optimizar el modelo, o darle resultados más positivos a aquellos puntos en que se puede mejorar. Las propuestas abordadas en este capítulo irán referidas a los que se consideran puntos débiles del modelo, que son:

- Satisfacción por las compensaciones y remuneraciones por parte del personal.
- Satisfacción por la formación entregada por el colegio por parte del personal.
- Percepción en cuanto al prestigio del College Saint André por parte de los clientes.
- Percepción de la infraestructura del colegio por parte de los alumnos.
- Ausencia de un instrumento de evaluación de desempeño.

Estos son los aspectos que se intentarán mejorar, tomando en cuenta que los dos primeros puntos corresponden a temas tratables del punto de vista de inclusiones en las políticas de recursos humanos, los 2 últimos puntos tienen menor relación

con las políticas de recursos humanos del colegio, sino más bien con soluciones específicas que se pueden encontrar para dar solución a la percepción específica del tema de infraestructura y prestigio que deben ser abordadas por la dirección del colegio, y el último punto tiene que ver con una carencia una política de recursos humanos específica.

#### **4.4.1. Propuesta para mejorar la satisfacción por las compensaciones y remuneraciones por parte del personal**

En el capítulo 3 quedó reflejado que las preguntas referidas a este tema obtuvieron promedio mucho más bajo que el resto de preguntas, con respuestas menores a 4, por lo cual se hace necesario buscar alternativas de mejora de esta percepción.

Es reconocido por la dirección del colegio que las remuneraciones se encuentran por debajo del mercado, pero esto se debe a un tema netamente de que las ganancias del colegio, que ven una mejora en los últimos años, aun no son lo suficientemente cuantiosas para lograr elevar todas las remuneraciones a un nivel suficientemente satisfactoria para el personal, o al menos para igualar al salario del mercado viéndolo de una manera comparativa.

Por un tema obviamente financiero, y teniendo en cuenta el balance general del año 2012 (ver anexo 10), es evidente que si se pretende aumentar las remuneraciones, es necesario elevar los ingresos, y disminuir ciertos gastos generales del colegio, para poder solventar un aumento en el gasto del ítem

“remuneraciones”, y referido a esto, y considerando difícil la disminución de gastos, debido a que el colegio ya cuenta con una política de reducción de costos, es que es necesario aumentar los ingresos dentro de las posibilidades de la organización, y para esto se generan tres propuestas que, en su conjunto, podrían llegar a generar un nivel de ingresos extras que permitan aumentar el gasto en remuneraciones, y las tres propuestas de aumento en ingresos son:

- Arriendo del colegio en horas en las cuales no se ocupa el recinto físico: En la actualidad el colegio es ocupado en el día, hasta las 5 pm, después de eso no se ocupa el lugar físico para fines del servicio educacional que ofrece el College Saint André, es por esto que sería una opción bastante rentable subarrendar el colegio pasadas las 5 pm y hasta la hora que sea necesario y que aquel arrendatario lo necesite, lo cual podría incluir la noche. Para esto habrá que buscar algún cliente, personas naturales o jurídicas que requieran un lugar físico como lo es el colegio para realizar cualquier labor o actividad de cualquier tipo.
- Arriendo del kiosco: el colegio actualmente cuenta con un kiosco que no está siendo utilizado, dicho de otra forma cuenta con la instalación física pero no se ofrece el servicio de kiosco debido a que antiguamente una profesora se hacía cargo de él, y esa profesora al emigrar de la organización dejó una vacante que no fue cubierta, por lo cual se abre una opción ahora de aumentar ingresos arrendándole a una persona externa el kiosco.

Estas propuestas en su conjunto podrían estimular los ingresos del colegio, permitiéndole de esa forma aumentar su gasto en “remuneraciones”, sin olvidar que la fuerte política de compensación indirecta adoptada por el colegio debe seguir potenciándose de la mayor forma posible.

#### **4.4.2. Propuesta para mejorar la satisfacción del personal por la formación entregada por el colegio**

El colegio no tiene en la actualidad una política de formación y capacitación para el personal, por un tema principalmente de recursos monetarios. La respuesta en la encuesta a la pregunta referida a la formación que se entrega al personal fue más baja que el resto, puntuando menos que 4, por lo cual es más que evidente que se debe instaurar una política de formación y capacitación acorde a las necesidades del personal.

La propuesta referida a este tema, tiene que ver con la ley 19.518, la cual contempla un beneficio tributario a los contribuyentes del impuesto de primera categoría de la ley de renta, ya sea que declaren bajo renta efectiva o presunta, que consiste en la posibilidad de descontar como crédito contra dicho impuesto los gastos incurridos en el financiamiento de programas de capacitación que sean desarrollados en territorio nacional a favor de sus trabajadores, debidamente autorizados por el SENCE, conforme al estatuto de capacitación. Existe un límite a los montos a descontar como crédito anual equivalente al 1% de la totalidad de las remuneraciones imponibles efectivamente pagadas por la empresa. Estas capacitaciones para adherirse al beneficio tributario descrito, deben ser realizadas

por organismos técnicos de capacitación autorizados por el servicio nacional de capacitación y empleo (Sence).

Es por esto que se hace la propuesta de realizar cursos de capacitación para el personal en una OTEC, aprovechando este beneficio tributario, y sobre todo considerando que al College Saint André no le sobra el dinero, y estos cursos de capacitación pueden ser desarrollados por EDUCREA, un organismo técnico de capacitación dedicado exclusivamente a la educación desde el año 1999, y que orienta sus acciones a la satisfacción de las necesidades específicas de los diversos agentes del proceso productivo, mediante cursos dedicados a diversas áreas como es el aprendizaje, la gestión, matemáticas, el uso de tecnologías, la educación especial, etc.

El programa de capacitación mediante estos cursos entregados por la organización EDUCREA (o alguna otra organización que responda a las necesidades del colegio) deberá seguir las siguientes cuatro etapas:

- Detectar las necesidades de capacitación: este es el primer paso, ver qué áreas son las que necesitan realmente cursos de capacitación para los profesores.
- Planeación de la capacitación: este es un punto de planificación y diseño de cómo se realizará la capacitación, en que empresa, en que tiempos, de qué forma, etc.
- Ejecución de la capacitación: se procede a ejecutar el curso de capacitación dispuesto según se acordó en la planeación de ésta.
- Evaluación y seguimiento: una vez que la capacitación en cursos ya ha sido realizada, es necesario que en este caso la dirección del colegio se haga cargo

de evaluar si ha sido exitoso el curso en sus integrantes y si se han logrado los objetivos antes dispuestos.

#### **4.4.3. Propuesta para mejorar la percepción en cuanto al prestigio del College Saint André por parte de los clientes**

Un aspecto en cuanto a las preguntas del cuestionario realizado a alumnos y apoderados, que obtuvo puntaje llamativamente más bajo que todo el resto, es el tema del prestigio del colegio, prestigio que según la percepción del cliente está muy por debajo del esperado. Por esto es que se hace necesario idear una propuesta para asegurar un cierto prestigio basado en la calidad y estándares de desempeño que sean objetivos y fácilmente comprobables y demostrables. Se generó una propuesta de Agencia de Calidad hacia el Consejo Nacional de Educación (CNE), propuesta que ya ha sido aceptada y pretenderá clasificar a los cerca de 12.500 colegios existentes en territorio nacional, bajo estándares de desempeño, con el objetivo de determinar cuáles son los establecimientos educacionales que necesitan más apoyo, y así poder mejorar la educación a nivel nacional. Los colegios serán clasificados en cuatro categorías de desempeño:

- Insuficiente: estos colegios serán visitados por lo menos cada dos años y se les propondrán medidas para mejorar.
- Medio bajo: estos colegios recibirán visitas al menos cada cuatro años y también recibirán propuestas para mejoras desempeño.
- Medio: estos colegios serán visitados cuando la institución estime conveniente.

- Alto: en este caso pueden ser visitados los colegios por la Agencia para conocer aquel proyecto que permitió tal clasificación y poder difundirlo.

Los criterios de desempeño, que otorgarán los resultados para que los colegios sean clasificados como se menciona anteriormente, y con sus reales ponderaciones, son los siguientes:

- Prueba SIMCE 67% (2010, 2011 y 2012 para la clasificación a final de este año 2013).
- El otro 33% va referido a clima de convivencia escolar, autoestima académica y motivación escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, convivencia escolar, equidad de género y retención escolar.

Es por esto que se hace la propuesta en función de estas ponderaciones, propuesta que abordará de forma especial lo que es la prueba SIMCE, para poder lograr una satisfacción del cliente con el prestigio del colegio que eligió.

La idea es enfocarse en la prueba SIMCE, e intentar obtener los mayores resultados posibles, tanto en 4<sup>a</sup> como en 8<sup>o</sup> básico, actualmente el promedio de puntajes del colegio es similar a la media comparado al resto de los colegios, con unos aproximados 250 puntos promedio, esto significa que si el colegio quiere sobresalir del resto de colegios debe tomar decisiones y generar acciones para reforzar las materias, es por esto que la propuesta consiste en agregar dos horas pedagógicas a la semana para cada curso, las cuales serán aprovechadas para realizar ensayos SIMCE y reforzar las asignaturas incluidas en tal pruebas, en lo

que sería una suerte de taller obligatorio tanto para los alumnos de 4ª como de 8ª básico, esperando con esto, tener como resultado un alza de los promedio SIMCE y sobresalir de la media en cuanto a los puntajes para así mejorar el prestigio de la organización.

Aparte de esto, para mejorar el otro 33% restante, el colegio deberá desarrollar un programa educativo acerca de hábitos de vida saludable, el cual es un tema a nivel nacional, con índices altísimos de obesidad infantil en la actualidad, por lo cual las clases de educación física podrían constar de una parte teórica y una práctica, en la teórica se impartirá educación con respecto a temas nutricionales, de hábitos alimenticios correctos, como también de la importancia de realizar ejercicio físico y sus beneficios para el cuerpo y la salud.

#### **4.4.4. Propuesta para mejorar la percepción de la infraestructura del colegio por parte de los alumnos**

Uno de los aspectos débiles en cuanto a la encuesta de los alumnos, fue la percepción de la infraestructura, la cual parece no satisfacer a los alumnos.

La ley general de educación (LGE), que representa el marco para una nueva institucionalidad de la educación en Chile y que deroga la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) en lo referente a la educación general básica y media, cambia el número de años en educación básica y media, que cambia la educación básica, que comprenderá de 1ª a 6ª año a partir del año 2017.

Dentro de este contexto, se propone para ese entonces ampliar el patio de

recreación de los alumnos, ocupando el espacio que actualmente ocupan las salas de 7ª y 8ª año básico, que colindan con el patio principal del colegio, esto con el fin de generar un cambio estructural del colegio, y que los alumnos se puedan recrear en un espacio más amplio que en la actualidad.

#### **4.4.5. Propuesta de un instrumento para la evaluación del personal**

El colegio actualmente no cuenta con un instrumento o un sistema estipulado para evaluar el desempeño del personal, por lo cual se propone la inclusión de un instrumento según “método de escala gráfica”, el cual mide el desempeño de las personas a través de factores previamente definidos y graduados. En él se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores o variables que se medirán, y las líneas verticales representan la variación de esos factores. Tiene la ventaja de ser sencillo de entender y de aplicar, como también, que permite una visión integral de los factores evaluados.

La propuesta consiste en la aplicación a todo el personal, siendo la Directora del colegio la persona “evaluadora” del instrumento, frente a lo cual se medirán los rasgos más importantes que deseen medirse, como podrían ser:

- Habilidades, capacidades y rasgos: con factores como el conocimiento del cargo, conocimiento del negocio, puntualidad, lealtad, honestidad, presentación personal, comprensión de situaciones, facilidad de aprendizaje, etc.
- Comportamientos: con variables como el espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, liderazgo, responsabilidad, sociabilidad, etc.
- Metas y resultados: con factores como la calidad de trabajo, cantidad de

trabajo, rapidez de soluciones, atención a los plazos, enfoque a los resultados, etc.

De este modo, con estos tres subgrupos, se abarcan una serie de factores importantes, que deben ser medidos mediante la graduación de los factores o nivel de respuesta, que serían similares a los del cuestionario de la investigación, con cinco grados de respuesta:

- Óptimo.
- Bueno.
- Regular.
- Tolerable.
- Deficiente.

Con una puntuación del 5 al 1 respectivamente, para efectos de la tabulación de los datos que se obtendrán, para la puntuación de los ítems como también la de los sujetos que responderán la encuesta.

## **CONCLUSIONES**

La investigación basada en los cuestionarios expuestos en los capítulos anteriores, demostraron cierta efectividad de las políticas de recursos humanos a nivel del personal, y también cierta efectividad a nivel de satisfacción de los clientes, el cual es un logro organizacional a considerar, siendo las políticas actuales efectivas pero no completamente, lo cual significa que son mejorables. La investigación detallada de algunas situaciones organizacionales como la rotación, nivel de ausentismo y la formación de la sociedad anónima, representan escenarios en los cuales han trascendido los logros a nivel de recursos humanos, siendo innegable la importancia de estos últimos.

Se han cumplido los objetivos trazados por la investigación, se han analizado las políticas de recursos humanos en la organización, con fortalezas y debilidades, como también el impacto de éstas en la organización.

Queda de manifiesto la importancia de potenciar el capital humano para el logro de los resultados organizacionales, viendo el impacto de las políticas de recursos humanos a nivel de recursos humanos y a nivel organizacional. Se ha demostrado una efectividad en variables como la motivación, rendimiento, comunicación, integración, y satisfacción laboral, teniendo ésta última la menor efectividad debido a puntos específicos de menor satisfacción, que son mejorables a través de las propuestas, al igual que es mejorable la efectividad en el logro de

la satisfacción de los clientes, en especial de los alumnos, con un promedio más bajo que los apoderados, todo esto a través de propuestas de mejoramiento de las áreas que están más débiles en la actualidad.

Gracias a la relación que se pudo establecer entre las políticas estudiadas y su impacto, es que se pudo crear un nuevo modelo adaptado al de Guest, sufriendo varias adaptaciones en post de reflejar más detalladamente la realidad del College Saint André, cambiando ciertas variables, y dividiendo los resultados organizacionales en directos e indirectos, de acuerdo a lo que ha vivido el colegio, teniendo en definitiva un nuevo modelo adaptado a la organización estudiada.

El tema de recursos humanos ha sido una de las bases del colegio para lograr ciertos efectos positivos que han sido posibles gracias a las políticas, teniendo resultados más bien positivos y efectividad predominante o mediana, pero no completa en todos los aspectos, pero tampoco se puede establecer que las políticas de recursos humanos son las únicas causas de alguno de los logros organizacionales que experimenta y ha experimentado el colegio, así como cualquier organización, en la cual actúan diversos agentes de manera simultánea, funcionando como un todo, como el capital financiero, aspectos de marketing, producción, pero en este caso, el tema el de recursos humanos, lo que logra es demostrar la importancia y la trascendencia que tienen las políticas no tan solo a nivel del personal, sino también a nivel general de la organización, siendo recursos humanos una base trascendental para el logro de objetivos organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. Dirección Estratégica. Séptima edición: Pearson educación SA, Madrid 2006, Página 10. ISBN 84-205-4618-6
2. BARNEY, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99-120
3. BONACHE, Jaime, CABRERA, Ángel. Dirección estratégica de personas. Madrid: Pearson Educación SA, página 7-20-98-104-141-172. ISBN 84-205-3637-7
4. PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos. Séptima edición: Madrid 2007, ediciones Díaz de Santos SA, página 16-22-25. ISBN: 978-84-7978-831-5
5. HERNÁNDEZ, Felipe, PEÑA GARCIA, Isidro. Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. Revista de economía pública, social y cooperativa, número 057. Valencia, España pp. 197. ISSN: 0213-8093
6. David Guest. Human Resource Management and Industrial Relation, Journal of Management. 0022-2380. 516, Septiembre 1987.

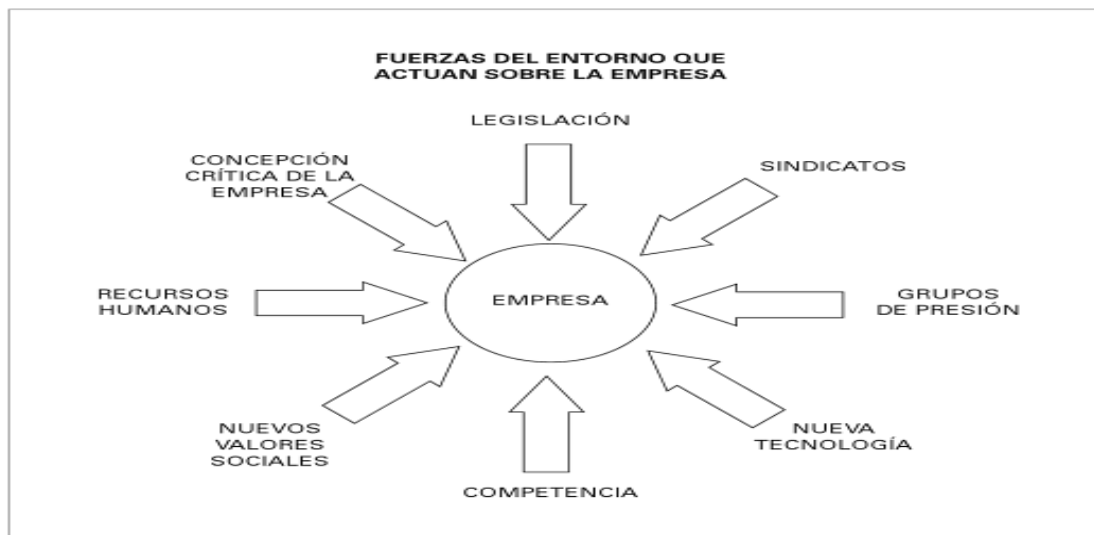
7. HERNÁNDEZ, Sampieri, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación, Segunda Edición. NCGraw-Hill Interamericana Editores S.A. ISBN: 970-10-1899-0
8. [http://www.mineduc.cl/contenido\\_int.php?id\\_contenido=22276&id\\_portal=1&id\\_seccion=4220](http://www.mineduc.cl/contenido_int.php?id_contenido=22276&id_portal=1&id_seccion=4220)
9. [http://www.mineduc.cl/usuarios/1234/File/otras%20normas/07e\\_ley19518.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/1234/File/otras%20normas/07e_ley19518.pdf)

## Anexo 1: El entorno de la empresa



Fuente: "PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos. Séptima edición: Madrid 2007, ediciones Díaz de Santos SA, página 8. ISBN: 978-84-7978-831-5"

## Anexo 2: Fuerzas del entorno



Fuente: "PUCHOL, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos. Séptima edición: Madrid 2007, ediciones Díaz de Santos SA, página 11. ISBN: 978-84-7978-831-5"

### Anexo 3: Modelo de Guest (1987)

Políticas de Recursos Humanos	Resultados de Recursos Humanos	Resultados organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización, diseño y análisis de puestos.</li> <li>- Gestión del cambio</li> <li>- Reclutamiento, selección y socialización.</li> <li>- Valoración del rendimiento.</li> <li>- Formación y desarrollo.</li> <li>- Compensación.</li> <li>- Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación estratégica.</li> <li>- Flexibilidad/adaptabilidad.</li> <li>- Calidad implementación.</li> <li>- Compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto rendimiento.</li> <li>- Solución de problemas.</li> <li>- Cambio exitoso.</li> <li>- Baja rotación.</li> <li>- Bajo ausentismo.</li> <li>- Reducción de quejas.</li> <li>- Alta efectividad-costos (total utilización de recursos humanos).</li> </ul>

Anexo 4



---

**ENCUESTA AL PERSONAL**

---

Instrumento elaborado por:

**Marcel Antoine Betancourt Escarpentier**

*Para optar al título de Ingeniero Comercial y  
Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas*

**Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad de Valparaíso**

---

**Encuesta de percepción laboral**

<b>SEXO</b>	<input type="checkbox"/> <b>M</b>	<input type="checkbox"/> <b>F</b>		
<b>EDAD</b>	<input type="checkbox"/> <b>20 – 30</b>	<input type="checkbox"/> <b>31- 40</b>	<input type="checkbox"/> <b>41 -50</b>	<input type="checkbox"/> <b>50 o más</b>
<b>AÑOS SERVICIO</b>	<input type="checkbox"/> <b>1 - 10</b>	<input type="checkbox"/> <b>11 - 20</b>	<input type="checkbox"/> <b>21 - 30</b>	
<b>CARGO</b>	<input type="checkbox"/> <b>Directivo</b>	<input type="checkbox"/> <b>Docente</b>	<input type="checkbox"/> <b>Auxiliar</b>	

Esta encuesta de 50 ítems está dirigida al personal para obtener información significativa acerca de las variables importantes que determinan su rendimiento y los logros organizacionales. Se ruega responder en base a su propia experiencia, de acuerdo a las instrucciones.

**Instrucciones para responder el instrumento**

a) Utilizando la lista de verificación, marque con una cruz "X" la alternativa que según su opinión describe la situación actual al interior de la Institución.

<b><u>Lista de verificación:</u></b>	
TA	= Totalmente de acuerdo
A	= De acuerdo
I	= Me es indiferente
D	= En desacuerdo
TD	= Totalmente en desacuerdo

<i>Por ejemplo, si la alternativa fuera:</i>	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
Estoy satisfecho con mi desempeño laboral	<b>X</b>				

*La respuesta a este ítem indica que Ud. está absolutamente de acuerdo con: “está satisfecho con su desempeño laboral”.*

	TA	A	I	D	TD
1. Me gusta trabajar en esta Institución.					
2. Me gustaría continuar trabajando mucho tiempo en el Colegio.					
3. Quiero dar el cien por ciento en mi trabajo.					
4. Intento dar lo mejor de mí laboralmente.					
5. Las personas que trabajan en esta Institución se esfuerzan bastante por surgir.					
6. Las personas de esta Institución muestran interés por el trabajo que realizan.					
7. En esta Institución la gente está interesada y muy comprometida con su trabajo.					
8. El personal que trabaja en esta Institución busca la excelencia.					
9. En vacaciones, aprovecho de actualizar y perfeccionar mi trabajo.					
10. Me siento motivado para realizar mi trabajo.					
11. Estoy satisfecho con la forma en que soy compensado por mi trabajo.					
12. Estoy conforme con el trato que recibo.					
13. En esta Institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho.					
14. Considero bastante justas las remuneraciones entre el personal.					
15. Siento que se me han brindado las suficientes oportunidades para mi desarrollo en esta Institución.					
16. La Institución me proporciona apoyo para ampliar mi formación.					
17. En general me siento satisfecho de trabajar en esta Institución.					
18. El colegio ha sabido aprovechar mis capacidades.					
19. He crecido mucho laboralmente desde que ingresé a esta Institución.					
20. He aprendido cosas que en otra Institución no las hubiese aprendido.					
21. Estoy conforme con mi desempeño a lo largo de los años.					
22. Estoy conforme con mi desempeño actual.					
23. Alcanzo a responder las exigencias del sistema educacional actual.					
24. En esta Institución la gente está interesada y muy comprometida con su trabajo.					
25. Me siento comprometido con mi trabajo.					

26. Me siento comprometido con esta Institución.					
27. Siento que el colegio me necesita.					
28. Estoy comprometido con los valores del colegio.					
29. Ante otras posibilidades laborales, me quedaría en esta institución.					
30. He creado un lazo afectivo con esta Institución.					
31. El colegio ha tenido gran acogida conmigo.					
32. Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad, se me permite colaborar en la solución.					
33. No he tenido mayores dificultades para adaptarme a la Institución					
34. El colegio se ha preocupado de mi integración.					
35. El colegio se ha preocupado de mi adaptación.					
36. He podido superar algunos inconvenientes que se han presentado para mi integración y adaptación.					
37. Me siento parte del equipo de trabajo de esta Institución.					
38. Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de esta Institución.					
39. La comunicación interna funciona correctamente.					
40. Existe comunicación abierta entre todos los niveles de la organización.					
41. Puedo acercarme a la dirección con sugerencias y críticas.					
42. No cuesta llegar a hacer amigos en esta institución.					
43. En esta institución la mayoría de las personas no son indiferentes hacia los demás.					
44. Entre las personas de esta Institución predomina un ambiente de amistad.					
45. En esta Institución las personas se tienen confianza.					
46. En esta Institución se consulta nuestra opinión.					
47. Tengo voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado.					
48. Fue una buena decisión trabajar en esta Institución.					
49. Hablo de esta Institución a amigos como una gran organización para trabajar.					
50. Siento que soy parte importante en esta Institución.					

Anexo 5



---

**ENCUESTA A LOS APODERADOS**

---

Instrumento elaborado por:  
**Marcel Antoine Betancourt Escarpentier**

*Para optar al título de Ingeniero Comercial y  
Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas*

**Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad de Valparaíso**

---

## ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO ENTREGADO

SEXO                          
                    M                      F

EDAD                                      
                    20 - 30            31- 40            41 o más

Esta encuesta de 22 ítems está dirigida a los apoderados del College Saint André para medir su percepción acerca de la imagen y calidad del servicio entregado por la Institución.

Se ruega responder en base a su propia experiencia, de acuerdo a las instrucciones.

### **Instrucciones para responder el instrumento**

- b) Utilizando la siguiente lista de verificación, marque con una cruz "X" la alternativa que según su opinión describe la situación actual al interior de la institución.

**Lista de verificación:**

TA    = Totalmente de acuerdo

A     = De acuerdo

I     = Me es indiferente

D     = En desacuerdo

TD   = Totalmente en  
desacuerdo

*Por ejemplo, si la alternativa fuera:*

	TA	A	I	D	TD
Comparto los valores del colegio	X				

*La respuesta a este ítem indica que Ud. "comparte absolutamente los valores del colegio".*

	TA	A	I	D	TD
1. El colegio entrega las herramientas necesarias para la educación de mi hijo.					
2. Académicamente, el colegio tiene un gran prestigio.					
3. Me gusta la forma de ser de los profesores y el personal.					
4. Éste es colegio con mayor prestigio del sector.					
5. El colegio ha cumplido con las expectativas que tenía.					
6. El colegio en sí, es bastante acogedor.					
7. Confío plenamente en los valores y conocimientos entregados en este colegio.					
8. El colegio ha demostrado preocuparse constantemente por sus alumnos.					
9. La dirección del colegio es clara en sus objetivos.					
10. Los profesores tienen buen trato con los alumnos.					
11. Los auxiliares o personal de servicio tienen buen trato hacia los alumnos.					
12. El colegio es un buen complemento para la educación que quiero para mi hijo.					
13. El colegio entrega excelencia académica.					
14. El colegio forma en valores.					
15. Comparto los valores del colegio.					
16. Me siento parte de esta institución.					
17. Me siento importante para esta institución.					
18. Creo que el colegio se preocupa de nuestra opinión y nuestras críticas.					
19. Me siento identificado con esta institución.					
20. Si el colegio tuviera enseñanza media, seguiría en él.					
21. Estoy de acuerdo con la misión del colegio.					
22. Sentiré profunda tristeza cuando deba dejar esta institución.					

Anexo 6



---

**ENCUESTA A LOS ALUMNOS**

---

Instrumento elaborado por:

**Marcel Antoine Betancourt Escarpentier**

*Para optar al título de Ingeniero Comercial y  
Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas*

**Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad de Valparaíso**

---

## ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO ENTREGADO

SEXO  M  F

Esta encuesta de 23 ítems está dirigida a los alumnos del College Saint André para medir su percepción acerca de la imagen y calidad del servicio entregado por la Institución.

Se ruega responder en base a su propia experiencia, de acuerdo a las instrucciones.

### **Instrucciones para responder el instrumento**

- c) Utilizando la siguiente lista de verificación, marque con una cruz "X" la alternativa que según su opinión describe la situación actual al interior de la institución.

#### **Lista de verificación:**

TA = Totalmente de acuerdo

A = De acuerdo

I = Me es indiferente

D = En desacuerdo

TD = Totalmente en  
desacuerdo

*Por ejemplo, si la alternativa fuera:*

	TA	A	I	D	TD
Comparto los valores del colegio	X				

*La respuesta a este ítem indica que Ud. "comparte absolutamente los valores del colegio".*

	TA	A	I	D	TD
1. Me gusta la forma en que enseñan los profesores.					
2. Aunque pudiera, no me cambiaría de colegio.					
3. Éste es colegio con mayor prestigio del sector.					
4. Las personas que trabajan en este colegio hacen muy bien su trabajo.					
5. Estoy satisfecho con todo lo que me ofrece este colegio.					
6. Las personas que trabajan en este colegio siempre se preocupan de uno.					
7. Las personas en esta institución se preocupan realmente de que uno aprenda.					
8. Este es un lugar bastante cómodo para estar.					
9. Los profesores, aparte de enseñar materias, también enseñan valores importantes.					
10. Me auto percibo feliz en el colegio.					
11. Los profesores me tratan bien.					
12. Cuando tengo problemas al interior del colegio, siempre hay alguien a quien recurrir.					
13. La exigencia académica es muy destacada.					
14. Estoy conforme con la infraestructura del colegio.					
15. Hay un muy buen ambiente al interior del curso.					
16. La convivencia escolar es bastante buena.					
17. Me gustan las actividades Extraprogramáticas que imparte el colegio.					
18. Es muy destacada la disciplina al interior del colegio.					
19. Comparto los valores del colegio.					
20. Me siento parte de este colegio.					
21. Creo que el colegio se preocupa por mí.					
22. Si el colegio tuviera enseñanza media, seguiría sin duda en él.					
23. Sentiré profunda tristeza cuando deba dejar esta institución.					



RESUMEN POR INDICADORES ITEMS AL SU

Doc	Indicador	Motivación	Satisfacción Laboral	Reclutamiento	Compromiso	Integración	Comunicación	TOTAL
1	2 3 3 1	51	31	26	33	45	35	227
2	2 1 1 1	54	43	26	35	44	37	239
3	2 3 3 2	49	38	29	34	43	38	231
4	1 1 1 1	49	28	24	29	42	37	209
5	2 2 1 3	46	36	27	31	43	35	206
6	2 3 3 2	51	45	28	35	45	39	243
7	1 1 1 1	47	36	24	31	43	37	206
8	2 3 2 1	51	44	29	34	45	36	239
9	2 4 3 1	51	41	30	34	45	39	240
10	2 3 3 2	52	37	25	33	44	39	230
11	2 2 1 1	51	38	28	32	40	36	225
12	2 3 1 1	50	44	28	35	45	39	241
SU		602	467	324	396	524	447	2160
PR		30,2	38,9	27,0	33,0	43,7	37,3	200,0

## Anexo 8: Tabulación de datos encuesta apoderados

PERSONAL		ANÁLISIS DATOS ENCUESTA APODERADOS																				Total		
		ITEMS: 1 al 23																						
Nº	Sexo/Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Total
		1	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	1	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	1	2	4	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	2	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	1	2	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	
10	1	2	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	
11	2	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13	2	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	1	2	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	2	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
17	1	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
18	1	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
<b>SUMA</b>		<b>86</b>	<b>75</b>	<b>90</b>	<b>83</b>	<b>82</b>	<b>88</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>77</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>1614</b>	
<b>PROMEDIO</b>		<b>4,8</b>	<b>4,2</b>	<b>5,0</b>	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>	<b>4,9</b>	<b>4,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,3</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>107,6</b>	

**RESUMEN POR INDICADORES ITEMS 1 AL 50**

<b>Doc</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Satisfacion del Cliente</b>
<b>1</b>	1	2	107
<b>2</b>	2	2	110
<b>3</b>	1	3	101
<b>4</b>	1	2	102
<b>5</b>	2	2	106
<b>6</b>	2	3	107
<b>7</b>	2	2	107
<b>8</b>	2	3	108
<b>9</b>	1	2	98
<b>10</b>	1	2	100
<b>11</b>	2	3	108
<b>12</b>	2	2	110
<b>13</b>	2	3	104
<b>14</b>	1	2	104
<b>15</b>	2	2	107
<b>16</b>	2	2	107
<b>17</b>	1	2	106
<b>18</b>	1	3	107
<b>SU</b>			<b>1579</b>
<b>PR</b>			<b>105,3</b>

## Anexo 9: Tabulación de datos encuesta alumnos

ANÁLISIS DATOS ENCUESTA ALUMNOS																											
ITEMS: 1 al 23																											
Personal Nº	Sexo	Satisfacción del Cliente																							Total		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
1	1	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	100	
2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	113	
3	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	106	
4	1	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	1	93	
5	1	5	3	2	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	104	
6	1	5	4	1	4	2	5	5	2	4	5	4	4	2	4	4	5	3	2	5	4	4	4	2	4	85	
7	1	3	2	3	4	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	1	3	4	5	4	3	3	3	84	
8	1	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	98	
9	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	102	
10	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	99	
11	1	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	99	
12	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114	
13	2	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	107	
14	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	95
15	1	5	3	2	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	1	104
16	2	5	3	4	4	2	5	5	2	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
17	1	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	1	3	4	5	4	4	4	4	88
18	1	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	104
<b>SUMA</b>		<b>81</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>81</b>	<b>75</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>77</b>	<b>85</b>	<b>81</b>	<b>84</b>	<b>87</b>	<b>77</b>	<b>61</b>	<b>73</b>	<b>79</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>73</b>	<b>1503</b>		
<b>PROMEDIO</b>		<b>4,5</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>	<b>4,9</b>	<b>4,2</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,3</b>	<b>4,7</b>	<b>4,9</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	<b>4,3</b>	<b>3,4</b>	<b>4,1</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>100,2</b>		

**RESUMEN POR INDICADORES ITEMS 1 AL 50**

<b>Doc</b>	<b>Sexo</b>	<b>Satisfacion del Client</b>
<b>1</b>	1	100
<b>2</b>	1	113
<b>3</b>	2	106
<b>4</b>	1	93
<b>5</b>	1	104
<b>6</b>	1	85
<b>7</b>	1	84
<b>8</b>	1	98
<b>9</b>	2	102
<b>10</b>	2	99
<b>11</b>	1	99
<b>12</b>	2	114
<b>13</b>	2	107
<b>14</b>	1	95
<b>15</b>	1	104
<b>16</b>	2	92
<b>17</b>	1	88
<b>18</b>	1	104
<b>SU</b>		<b>1787</b>
<b>PR</b>		<b>99,3</b>

# Anexo 10: Balance General College Saint André, Año 2012

## B A L A N C E G E N E R A L

EJERCICIO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 de ENERO de 2012 al 31 de DICIEMBRE de 2012

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL SOC. EDUCACIONAL SAINT ANDRÉ S.A. CIUDAD VALPARAISO CALLE AVDA. PLATA ANCHA Nº 355

GIRO COMERCIAL COLEGIO R.U.T.: 76.028.296-0

Página: 1

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBITOS	CREDITOS	DEUDOS	ALRECORRIDO	ACTIVOS	PASIVOS	PERDIDAS	SALANCIAS
1-1-01-001	CAJA	56.221.684	51.736.430	4.485.254		4.485.254			
1-1-02-001	INSTALACIONES	2.748.565	274.856	2.473.709		2.473.709			
1-1-06-001	INVENTARIO	0	0						
1-1-08-001	IMPUESTOS PROVISIONAL	1.666.720	872.370	788.350		788.350			
1-1-09-001	RETORNOS PARTICIPARIS	0	0						
1-1-09-004	PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	0	0						
1-1-09-005	PERDIDA DEL EJERCICIO	0	0						
1-2-02-002	MUEBLES Y UTILES	5.771.454	372.145	5.449.309		5.449.309			
1-2-02-003	MANTENIMIENTOS	68.987	0	68.987		68.987			
1-2-02-004	EMPAQUES COMPUTACION	3.377.390	351.524	3.025.866		3.025.866			
1-2-02-006	EMPAQUES ESCOLARES	3.442.934	0	3.442.934		3.442.934			
2-1-01-002	LEYES SOCIALES	7.878.542	7.874.867		364.325	0	364.325		
2-1-01-004	RETENCION PROFESIONAL	36.000	36.000			0	0		
2-1-01-005	IMPUESTOS POR PAGAR	135.245	247.562		112.317	0	112.317		
2-2-01-001	CAPITAL	0	10.000.000		10.000.000	0	10.000.000		
2-2-01-002	REVAL. CAPITAL PROPIO	0	1.556.430		1.556.430	0	1.556.430		
2-2-01-003	UTILIDAD DEL EJER. POR DISTRIB	0	2.362.306		2.362.306	0	2.362.306		
2-2-01-004	UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	3.990.340		3.990.340	0	3.990.340		
3-1-01-001	GASTOS GENERALES	3.694.506	0	3.694.506				3.694.506	
3-1-01-002	ARRENDOS	7.800.000	0	7.800.000				7.800.000	
3-1-01-003	GASTOS FINANCIEROS	0	0						
3-1-02-000	INTERESES	1.735.054	0	1.735.054				1.735.054	
3-1-03-001	REMUNERACIONES	35.607.697	0	35.607.697				35.607.697	
3-1-03-002	HONORARIOS	100.000	0	100.000				100.000	
3-1-03-003	APORTE PATRIMONIAL ACC. DEL TRAB.	153.364	0	153.364				153.364	
3-1-03-004	SEGURO DE CESANTIA	81.066	0	81.066				81.066	
3-1-03-005	SEGURO DE INVALIDEZ	34.930	0	34.930				34.930	
3-1-04-001	CORRECCION MONETARIA	257.549	527.381		69.832				69.832
3-1-04-002	DEPRECIACIONES DEL EJERCICIO	1.198.525	0	1.198.525				1.198.525	
3-1-04-003	IMPUESTO ITRA. CATEGORIA	844.866	0	844.866				844.866	
4-1-01-001	DEPRECIATURAS	0	52.268.897		52.268.897			0	52.268.897
SUMAS						19.414.459	18.375.718	51.206.008	54.338.729
UTILIDAD DEL EJERCICIO							1.088.721	1.088.721	
TOTALES GENERALES		132.471.106	132.471.106	70.664.447	70.664.447	19.414.459	19.414.459	54.338.729	54.338.729

COLEGIO DE CO...  
REG. N.º...  
LICENCIA N.º...  
LUIS A. BERNARDEZ