



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS PARA UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA BILINGÜE PRIVADA EN TEGUCIGALPA,
HONDURAS: UNA PROPUESTA PARA LA
PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO DOCENTE**

SUSTENTADO POR:

**ELOISA MARIA MENDOZA MARTINEZ
SHEYLA PAOLA VALLADARES GONZALEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS PARA UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA BILINGÜE PRIVADA EN TEGUCIGALPA,
HONDURAS: UNA PROPUESTA PARA LA
PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO DOCENTE**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR

HENRY ANTONIO OSORTO RUIZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MARIA ELENA MORAZAN
SONIA DELMI GUZMAN
WILSON RODRIGUEZ AGUILAR**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
Eloísa María Mendoza Martínez
Sheyla Paola Valladares Gonzales

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN ESCUELAS BILINGÜES PRIVADAS: UNA PROPUESTA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

**Eloisa Maria Mendoza
Martinez**

**Sheyla Paola Valladares
Gonzalez**

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito analizar la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas de Honduras y proponer una estrategia de profesionalización mediante la implementación de un Departamento de Recursos Humanos. El estudio, con enfoque cualitativo y diseño descriptivo, utilizó encuestas aplicadas a docentes y personal administrativo seleccionados mediante muestreo intencional. Los resultados revelaron debilidades en los procesos de inducción, capacitación y evaluación, además de limitadas oportunidades de desarrollo profesional, lo que afecta la motivación, la retención y la calidad educativa. Se concluyó que la falta de estructuras formales de recursos humanos limita la consolidación de una cultura organizacional sólida. Se recomendó elaborar descriptores de puesto y manuales de reclutamiento, inducción, evaluación y capacitación para fortalecer la gestión y elevar los estándares educativos.

Palabras claves: (Calidad educativa, clima organizacional, gestión del talento humano,

profesionalización, recursos humanos)



GRADUATE SCHOOL

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BILINGÜE PRIVADA EN TEGUCIGALPA, HONDURAS: UNA PROPUESTA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO DOCENTE

**Eloisa Maria Mendoza
Martinez
Sheyla Paola Valladares
Gonzalez**

Abstract

This research purpose is to analyze talent management in private bilingual schools in Honduras and to propose a professionalization strategy through the implementation of a Human Resources Department. The study, with a qualitative approach and descriptive design, used surveys applied to teachers and administrative staff selected through intentional sampling. The results revealed weaknesses in induction, training, and evaluation processes, as well as limited professional development opportunities, which affect motivation, retention, and educational quality. It was concluded that the absence of formal human resources structures limits the consolidation of a strong organizational culture. The study recommended the development of job descriptors and manuals for recruitment, induction, evaluation, and training to strengthen talent management and raise educational standards.

Palabras claves: (Calidad educativa, clima organizacional, gestión del talento humano,

profesionalización, recursos humanos)

DEDICATORIA

A Dios, porque su gracia infinita ha estado presente en todo momento, alentándome a nunca conformarme y a comprender que la carrera no es de los ligeros, ni la guerra de los fuertes, ni aun de los sabios el pan, ni de los prudentes las riquezas, ni de los elocuentes el favor; sino que tiempo y ocasión acontecen a todos. Y a mi amada madre, quien con su inagotable fuente de amor y alegría me sostuvo; a ella que nunca ha dudado de mí, a ella que soñó mi futuro y hoy es el presente que vivo.

-Eloisa Maria Mendoza

A Dios Todopoderoso, a quien debo todo lo que soy y lo que tengo, dedico con gratitud y amor este trabajo. Él ha sido mi guía en los momentos de incertidumbre, mi refugio en las pruebas, mi fuerza en la debilidad y mi luz en medio de la oscuridad. Cada paso en este camino académico ha sido posible gracias a su infinita misericordia. Este logro no es únicamente fruto de mi esfuerzo, sino principalmente del propósito de Él en mi vida, mostrándome que, con fe, perseverancia y confianza en sus planes, todo es posible y reconociendo que sin su gracia nada tendría sentido.

-Sheyla Paola Valladares

AGRADECIMIENTO

A Dios, por concederme la sabiduría necesaria para culminar esta etapa. A mi familia: a mi padre, por ver en mí capacidades que muchas veces yo misma no reconocía; a mi madre, por su constante cuidado y dedicación; y a mi hermano, cuyo orgullo ha sido un impulso para seguir adelante. A mis amistades: a Alejandra, por brindarme consuelo en los momentos difíciles, disipar mis dudas y ansiedades, y ofrecer siempre una palabra sabia; a Edna, por su leal compañía, cuya empatía y consuelo no pasaron desapercibidos y cuya presencia constante me fortaleció; y a Yeimy, Sandra y Génesis, por motivarme y recordarme que soy capaz de superar cualquier reto. Extiendo también mi gratitud a todas aquellas personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a mi formación y acompañaron mi camino.

-Eloisa Maria Mendoza

Agradezco primeramente a Dios, quien ha sido mi guía lo largo de este camino. En cada desafío encontré en Él la paz y la confianza para continuar, y en cada logro reconozco su mano poderosa obrando en mi vida. A mis padres, quienes, con su amor incondicional, sacrificios y enseñanzas me han formado y motivado a alcanzar mis metas. Gracias por ser mi ejemplo de esfuerzo, perseverancia y fe, y por acompañarme con palabras de ánimo y apoyo en cada etapa de este proceso. A mi familia, por sus muestras de cariño, comprensión y respaldo en los momentos más importantes. Cada gesto de apoyo ha sido fundamental para no rendirme y seguir adelante con determinación. A todos ellos debo este logro, que representa no solo un paso académico, sino también un triunfo personal y familiar que guardo con profunda gratitud en mi corazón.

-Sheyla Paola Valladares

ÍNDICE CONTENIDO

DEDICATORIA	xii
AGRADECIMIENTO.....	xiii
ÍNDICE CONTENIDO	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DOCENTE EN EL MUNDO	7
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	13
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	19
2.3.1 BASES TEÓRICAS	19
2.3.1.1 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	19
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	22
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	25
2.3.3.1 SOFTWARE BIBLIOMÉTRICO.	25
2.4 MARCO LEGAL	27
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	29
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	29
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	30
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	31
3.1.4 HIPÓTESIS.....	34
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	34
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35

3.3.1	POBLACIÓN	35
3.3.2	MUESTRA.....	35
3.3.3	TÉCNICAS DE MUESTREO.....	35
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	36
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	37
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	37
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		38
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	39
4.2.1	VARIABLE.....	39
4.2.1.2	GESTION DEL TALENTO.....	39
4.2.2	ANALISIS CORRELACIONAL	43
4.3	ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS.....	46
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		48
5.1	CONCLUSIONES.....	48
5.2	RECOMENDACIONES.....	48
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		52
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA	52
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	52
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	53
6.3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	53
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	53
6.4.1	DESCRIPCIÓN.....	54
6.4.3	DESARROLLO.....	56
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	111
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	113
6.7	PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	115
6.8	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
	117	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		118

GLOSARIO	123
ANEXOS	125
ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA O INSTITUCION.....	125
ANEXO 2 ENCUESTA APLICADA	126

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1 MATRICULA EN EL SECTOR PUBLICO VS. PRIVADO EN HONDURAS (2014-2024)	13
FIGURA 2 GRAFICO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	39
FIGURA 3 PERCEPCIÓN DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO ...	40
FIGURA 4 PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	41
FIGURA 5 PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL	42

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS PLANTEADAS	47
--	----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El propósito de esta tesis es presentar una propuesta para el diseño de un Departamento de Recursos Humanos en la escuela bilingüe seleccionada, con el objetivo de profesionalizar la gestión del talento humano. A pesar de los avances en calidad educativa, muchas escuelas aún operan sin una estructura formal que se encargue de gestionar estratégicamente al personal docente y administrativo.

A lo largo de este trabajo se analiza cómo la ausencia de un área especializada en Recursos Humanos puede limitar el desarrollo institucional, generar desorganización y afectar tanto el clima laboral como la estabilidad del equipo. Se parte de un diagnóstico de la situación actual en un centro educativo específico, y a partir de este análisis, se construye una propuesta de estructura organizativa, funciones clave, y procesos esenciales que un departamento de RRHH debería incorporar para cumplir un rol estratégico dentro del entorno educativo.

Esta investigación busca no solo plantear una solución organizativa, sino también destacar el impacto positivo que puede tener una gestión profesional del talento humano en la calidad educativa y en el bienestar del equipo que lo conforma. El diseño del Departamento de RRHH propuesto responde a una necesidad y apunta a convertirse en un modelo adaptable y viable para otras escuelas con características similares.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.2.1 LIMITACIONES EN LA PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ESCUELAS PRIVADAS.

La gestión de los recursos humanos en el ámbito educativo ha cobrado relevancia progresiva en las últimas décadas, al reconocerse que el talento humano constituye un factor importante para la calidad y sostenibilidad de las instituciones escolares. Chiavenato (2007) expuso que el origen de la administración de recursos humanos se dio a inicios del siglo XX para dar paso a una relación industrial que servía de intermediario entre las organizaciones y sus colaboradores. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones es un proceso inherente ya

que la organización necesita de sus colaboradores al igual que estos necesitan de su organización. Aunque tradicionalmente las escuelas han centrado su atención en los procesos pedagógicos, cada vez resulta más evidente la necesidad de integrar prácticas formales de gestión del personal docente y administrativo como parte fundamental del desarrollo institucional. En el contexto de las organizaciones educativas, facilita el desarrollo de mecanismos de información, ejecución y control que la dirección puede emplear para incrementar la probabilidad de que las acciones del personal se alineen con los objetivos institucionales (Majad, 2016).

Pese a lo expuesto a lo anterior, en Honduras la administración de recursos humanos no es un proceso que se considere como parte del funcionamiento de las instituciones educativas, especialmente en instituciones educativas privadas o también conocidas como no gubernamentales. En un informe hecho por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2021) como parte de su Global Education Monitoring Report explica El propietario de cada institución educativa no gubernamental tiene libre administración del centro educativo, podrá organizarse administrativamente de acuerdo a su capacidad económica, objetivos y metas en concordancia con las leyes educativas y económicas del país. esto indica que no hay una supervisión de parte de las instituciones gubernamentales en cuanto la administración de recursos humanos, ya que no forma parte de su normas o políticas que las instituciones educativas deben seguir.

A diferencia de los centros educativos públicos, los establecimientos privados no están regidos por completo por el según el Estatuto del Docente Hondureño (Congreso Nacional de Honduras ,1997) en el Decreto No. 136-97, el cual establece los derechos, deberes y el régimen laboral del magisterio nacional en el sector estatal. Esta exclusión implica que las instituciones educativas no gubernamentales, como las escuelas bilingües privadas, no cuentan con un marco normativo específico que regule la gestión del personal docente y administrativo. En consecuencia, muchas de estas escuelas operan con estructuras informales o empíricas en lo que respecta a la administración del talento humano, delegando funciones críticas como la selección, evaluación, desarrollo y retención de personal a figuras directivas sin formación especializada en Recursos Humanos. Esta realidad evidencia la necesidad urgente de implementar modelos de gestión profesional

que permitan alinear el capital humano con los objetivos institucionales, garantizando calidad, estabilidad y sostenibilidad educativa.

1.2.2 DEL RECLUTAMIENTO A LA TRANSFORMACIÓN: EL VERDADERO ROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN EDUCACIÓN

Hoy en día, hablar de Recursos Humanos en centros educativos va más allá de contratar personal. Cada vez es más evidente la necesidad de tener un área de RRHH que funcione de forma organizada y estratégica, sobre todo en escuelas privadas como las bilingües, donde se espera un alto nivel de desempeño tanto del personal administrativo como del docente. Contar con un departamento que no solo contrate, sino que capacite, acompañe y motive al personal puede marcar una gran diferencia en el ambiente laboral y, sobre todo, en el aprendizaje de los estudiantes.

En un estudio realizado en Guatemala, Borja (2025) mostró cómo una gestión bien estructurada del recurso humano se traduce en colaboradores más comprometidos, felices y con deseos de crecer. Esta idea también la respaldan investigaciones recientes como la de Guevara, Pila y Jácome (2023), quienes encontraron que una buena planificación del talento humano influye directamente en el rendimiento del personal docente y en la calidad educativa que reciben los alumnos. Es decir, si los procesos de selección, inducción y evaluación están bien pensados, se fortalece todo el funcionamiento del centro educativo.

Algo similar se evidenció en un estudio de Quintanilla-Tacuri, Viera-Alban y Hidalgo-Montenegro (2023), donde se observó que cuando una institución educativa no tiene bien definido su departamento de RRHH, aparecen problemas en la organización del personal, en la estabilidad laboral y hasta en los resultados académicos. Esto refuerza la idea de que profesionalizar esta área no es un lujo, sino una necesidad para garantizar el buen funcionamiento de la escuela y el bienestar de su equipo.

En resumen, todos estos hallazgos apuntan a que las instituciones educativas necesitan tomarse en serio la gestión del talento humano. Implementar un departamento de Recursos Humanos estructurado, adaptado al contexto y con una visión de crecimiento, puede ser clave para mejorar no solo el clima organizacional, sino también los resultados educativos a largo plazo.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Desde su fundación, el centro educativo bilingüe seleccionado ha operado bajo la dirección de una junta directiva conformada por los socios propietarios y la dirección académica, quienes

asumen la toma de decisiones tanto pedagógicas como administrativas. En este contexto, los procesos relacionados con la gestión del talento humano como la selección de personal, la evaluación del desempeño y la capacitación han sido responsabilidad directa de la dirección educativa, recayendo principalmente en la figura de la directora general.

La ausencia de un departamento de Recursos Humanos formalmente establecido ha generado múltiples consecuencias organizacionales, entre ellas: procesos administrativos no estandarizados, alta rotación de personal, escaso desarrollo profesional, capacitaciones poco efectivas y una débil medición del desempeño laboral. Esta situación ha derivado en una gestión empírica e improvisada del personal, que en algunos casos bordea los límites de lo no ético y poco profesional.

La acumulación de estas deficiencias ha afectado directamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales y representa un obstáculo para el crecimiento institucional y la sostenibilidad de la calidad educativa que la institución pretende ofrecer

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo anteriormente planteado surge la siguiente interrogante

¿Cómo puede el diseño de un Departamento de Recursos Humanos en escuelas bilingües privadas contribuir a la profesionalización de la gestión del talento humano?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Otras preguntas secundarias para la investigación son:

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas que no cuentan con un departamento formal de Recursos Humanos?
2. ¿Qué funciones y procesos clave debería incluir un Departamento de Recursos Humanos en el contexto educativo privado?
3. ¿Qué beneficios estratégicos aporta la profesionalización de la gestión del talento humano a la calidad educativa y organizacional?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

- Diseñar una propuesta de Departamento de Recursos Humanos para una escuela bilingüe privada, a partir del análisis de su situación actual y de los procesos clave de gestión del talento humano, con el propósito de contribuir a la profesionalización y fortalecimiento institucional de estas organizaciones educativas.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas que no cuentan con un Departamento formal de Recursos Humanos.
- Identificar las funciones, procesos y componentes esenciales que debe integrar un Departamento de Recursos Humanos en el contexto educativo privado.
- Analizar los beneficios estratégicos que la profesionalización del talento humano puede aportar a la calidad educativa y al desempeño organizacional

1.5 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, las escuelas bilingües privadas en Honduras a menudo pasan por alto la gestión del talento humano, dejando esta importante tarea en manos de directivos sin experiencia específica. Esta falta de especialización frena el progreso de las instituciones, impactando la eficiencia, la estabilidad del personal y la calidad educativa. Como afirma Chiavenato (2011), las organizaciones sin importar su naturaleza dependen del trabajo de las personas, así como estas dependen de la actividad organizacional, lo que resalta la necesidad de una administración del recurso humano más técnica y estratégica. Sin un Departamento de Recursos Humanos (RRHH) formal, no es posible planificar adecuadamente procesos vitales como la selección, capacitación, evaluación y retención del personal docente y administrativo.

Este estudio se justifica por la necesidad de ofrecer una solución práctica y adecuada a esta situación. Se propone el diseño de un Departamento de RRHH adaptado a la realidad de la escuela bilingüe seleccionada para esta investigación.

Desde una perspectiva social, el objetivo es fortalecer el capital humano en la educación, mejorando la calidad del servicio educativo para las familias. A nivel institucional, se busca un modelo de gestión más profesional y ético que beneficie el clima organizacional,

la satisfacción del personal y los resultados académicos. Económica y administrativamente, la gestión eficiente del talento puede reducir costos por rotación de personal, aumentar la productividad y optimizar los recursos humanos y financieros.

Además, investigaciones señalan que todas las escuelas deberían contar con sistemas de evaluación capaces de identificar a los docentes eficaces y, al mismo tiempo, brindarles apoyo para mantener y fortalecer esa eficacia, promoviendo así su permanencia en la institución (Clement, 2016). Este aspecto refuerza la urgencia de establecer estructuras de RRHH que vayan más allá de la contratación, apuntando a una gestión integral y sostenible del talento educativo.

En resumen, esta investigación es necesaria para generar conocimiento aplicado, con resultados que no solo enriquecen la teoría de la gestión del talento en el ámbito educativo, sino que también contribuyen al diseño de soluciones reales y viables para fortalecer el funcionamiento organizacional de las escuelas bilingües privadas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DOCENTE EN EL MUNDO

Al estudiar el panorama internacional, se ha reconocido que una gestión eficiente del talento humano en el ámbito educativo es determinante para alcanzar altos niveles de calidad en el aprendizaje. Sin embargo, de manera equivocada, suele asumirse que en los países europeos o en las naciones catalogadas como desarrolladas la gestión del talento humano en la educación constituye un modelo ideal o plenamente resuelto. Informes recientes de la UNESCO (2025) evidencian que incluso en estos contextos persisten desafíos significativos en áreas como la contratación, la formación, la retención y la motivación del personal docente

En cuanto a la atracción de nuevos profesionales, el Informe Mundial de Seguimiento de la Educación (UNESCO, 2025) señala que, para quienes nunca han considerado la docencia como opción de carrera, la elección profesional suele depender de factores como la remuneración, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento social y las condiciones laborales. Esto refleja que la profesión docente compite con otros sectores que ofrecen mayores incentivos económicos y mejores perspectivas de desarrollo profesional, lo que dificulta captar talento para el sector educativo.

La retención del personal docente es otro reto crítico. Algunas estrategias incluyen incrementos salariales generales para todo el personal o aumentos diferenciados, ya sea dirigidos a quienes recién inician su carrera cuando es más difícil atraer candidatos o a quienes cuentan con mayor experiencia, en los casos donde el problema principal es la retención. Estos incentivos se han vuelto una herramienta esencial para garantizar la permanencia del personal, especialmente ante las extensas jornadas laborales y las abrumadoras tareas administrativas, factores que, según la UNESCO (2025), incrementan el estrés y disminuyen la motivación docente.

En relación con la evaluación del profesorado, un informe de Eurydice (European Commission, 2021) revela que, en aproximadamente el 75% de los sistemas educativos europeos, este proceso se regula mediante lineamientos establecidos por autoridades

educativas de nivel superior. En el resto, no existen normativas nacionales o regionales que rijan la evaluación individual, dejando la responsabilidad a los centros educativos o a las autoridades locales. Este panorama demuestra que, contrario a la creencia de que los sistemas educativos europeos son uniformes y plenamente organizados, también enfrentan vacíos normativos y diferencias significativas en sus procesos de supervisión docente.

En América Latina, diversos estudios han evidenciado que la ausencia de procesos organizados de recursos humanos en instituciones educativas ha contribuido a la alta rotación docente y la falta de innovación. UNESCO (2022), en su informe regional de monitoreo ODS 4- Educación 2030 afirma que no basta con contratar a docentes que llenen un espacio de clase también es necesario asegurar una formación inicial y continua de calidad, condiciones laborales dignas, una carrera profesional motivadora con posibilidades de desarrollo personal y profesional, así como políticas de asignación docente que promuevan la equidad educativa.

Otro informe hecho por la UNESCO (2024), titulado La urgencia de la educación en América latina examina que el cumplimiento de los compromisos educativos establecidos en la Agenda 2030, específicamente en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4), requiere que los países aseguren no solo el acceso a la educación, sino también la presencia de un número suficiente de docentes debidamente formados y que cuenten con condiciones laborales dignas. Esta necesidad es tan crucial que dicho objetivo incluye una meta específica orientada a aumentar de forma considerable la disponibilidad de personal docente calificado. En este sentido, contar con estructuras organizativas que garanticen procesos sistemáticos de reclutamiento, formación continua, evaluación y retención del talento educativo se vuelve fundamental.

2.1.2 TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL Y ESCOLAR

Por otro lado, es importante mencionar que la gestión del talento humano y el clima escolar están profundamente interrelacionados. Si bien es evidente que un equipo docente bien seleccionado y apoyado contribuye positivamente al ambiente educativo, también es cierto que un entorno laboral negativo puede desalentar la permanencia de personal calificado. Hamodi, Viego (2024) manifiestan que, si bien es evidente que la gestión de los recursos humanos dentro de una escuela influye de manera significativa en el clima escolar, también es importante reconocer que

esta relación no es completamente unidireccional. En muchos casos, las instituciones educativas que ya presentan un clima organizacional deteriorado caracterizado por conflictos entre estudiantes o con sus familias enfrentan mayores dificultades para atraer y retener personal docente y administrativo. A su vez, la falta de compromiso del profesorado genera desgaste emocional y una alta rotación, lo que impide revertir un entorno escolar desfavorable para el aprendizaje.

2.1.3 ADAPTABILIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En entornos organizacionales cada vez más cambiantes, las instituciones educativas deben desarrollar capacidad de adaptación constante para responder a exigencias pedagógicas, sociales y laborales. Chiavenato (2011) destaca que la supervivencia y relevancia de las organizaciones depende de su habilidad para ajustarse a su entorno. En este contexto, un Departamento de Recursos Humanos cobra especial importancia, al permitir procesos estratégicos de reclutamiento, formación y evaluación. Más adelante, Chiavenato (2019) reitera que la gestión del talento es situacional, influida por variables como el contexto organizacional, la tecnología, las políticas internas y la calidad del personal disponible. Lo cual refuerza la necesidad de enfoques flexibles y personalizados en educación.

2.1.4 ESCUELAS PÚBLICAS VS. ESCUELAS PRIVADAS

En el caso de las escuelas privadas en Perú, los procesos de selección y evaluación del personal están completamente bajo la autonomía de cada institución. Es decir, son los propios centros educativos los que definen los criterios de contratación y estándares de calidad para el personal docente y administrativo, quedando la decisión final en manos de la dirección escolar. Además, los mecanismos de ascenso no están regulados por ninguna entidad pública, sino que responden exclusivamente a las políticas internas de cada institución (Saavedra Jaime, 2000. pág. 18). Esta realidad no dista mucho del contexto hondureño, donde muchas escuelas bilingües privadas operan sin un departamento formal de Recursos Humanos, dejando en manos de los directores todas las decisiones relacionadas con el personal. Esta concentración de funciones puede generar procesos poco estructurados, subjetivos y carentes de criterios técnicos, lo que limita la posibilidad de establecer sistemas claros de evaluación, desarrollo y ascenso.

El impulso de políticas educativas respaldadas por organismos internacionales como el

Banco Mundial ha intentado profesionalizar la carrera docente en países como Honduras, donde se han implementado reformas de contratación y evaluación docente bajo financiamiento externo. Sin embargo, este tipo de iniciativas suelen estar más dirigidas al sector público, dejando a las escuelas privadas como las bilingües fuera del alcance de tales políticas. Muñoz (2017) sostiene que organismos internacionales, como el Banco Mundial, han impulsado políticas en América Latina enfocadas en la profesionalización del magisterio, promoviendo procesos más eficientes y transparentes en la contratación y evaluación docente. En el caso de Honduras, dichas reformas han sido implementadas en el marco de proyectos financiados por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Estas estrategias incluyen pruebas para seleccionar docentes con alto potencial, evaluaciones periódicas atadas a incentivos como bonos, ascensos o mejoras salariales, y también sanciones, que pueden llegar incluso a la desvinculación del personal. Esto provoca que en muchos centros privados predominan prácticas de contratación informales y sin criterios estandarizados, lo que limita el desarrollo profesional y la calidad educativa.

2.1.5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESCUELAS PUBLICAS

En Honduras existen organismos, secretarías, proyectos, estatutos, manuales, que apoyan la visión de profesionalizar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación al personal docente. Según la Ley Fundamental de Educación Decreto No. 262-2011 (2012) establece que la educación se concibe como una inversión social de carácter público, lo que implica que quienes la administran deben responder ante la sociedad por los resultados alcanzados en plazos determinados, estando además sometidos a mecanismos de control estatal y a procesos de auditoría social (Art. 6).

Asimismo, De acuerdo con el Estatuto del Docente Hondureño (Decreto Legislativo No. 136-97, 1997) manifiesta que es trabajo de la subgerencia de recursos humanos el desarrollo del personal docente en el sector público consiste en detectar a aquellos profesionales en ejercicio con potencial para asumir funciones directivas, especialmente cuando se generan vacantes. Este proceso busca fortalecer su desempeño tanto presente como futuro y se basa en una adecuada planificación de los recursos humanos (Art. 25). En el contexto de las escuelas bilingües privadas en Honduras, donde no existen estructuras formales de Recursos Humanos, este tipo de planificación es prácticamente inexistente.

También se debe mencionar que la Unidad del Sistema nacional de Información Educativa de Honduras [USINIEH] (2015) en su reglamento del sistema nacional de información educativa de Honduras, describe el reglamento está regulado por los sistemas de información, capacitación, evaluación, administración de recursos y administración de centro educativos (Art. 6) esto se refiere que el USINIEH es una unidad que está a cargo de la debida supervisión de los procesos de capacitación docente y los procesos de evaluación.

En esa misma línea, se encuentra la Junta Nacional de Dirección Docente está conformada por funcionarios de la Secretaría de Educación, miembros de los gremios magisteriales, de las instituciones educativas No Gubernamentales y de Sociedad Civil, quienes aprobaron un manual de clasificación de puesto y salarios que por regla general del Estatuto del Docente Hondureño (1997), establece que es una herramienta de gestión que organiza tanto a los docentes como a los cargos disponibles, definiendo el perfil requerido para ocupar cada puesto. Además, establece la asignación salarial considerando factores como la experiencia laboral, logros profesionales, tipo de funciones, nivel de responsabilidad, condiciones del entorno laboral, costos de vida, categoría del centro educativo y la ubicación geográfica (Art. 2) este instrumento ha sido clave para que el sistema público tenga un mayor control sobre sus recursos humanos, facilitando una planificación más precisa, la asignación eficiente del personal y la promoción basada en criterios técnicos.

2.1.6 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESCUELAS PRIVADAS

A pesar de que el sector educativo público en Honduras cuenta con múltiples regulaciones, instrumentos normativos y estructuras definidas para la gestión del personal docente, la implementación efectiva de estas políticas sigue enfrentando obstáculos significativos. Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2010) señala que los gremios magisteriales ejercen una fuerte influencia sobre las decisiones relacionadas con la contratación, evaluación y permanencia del personal, lo que limita la capacidad del Estado para ejercer un control pleno sobre el sistema educativo (pág. 35) Esta situación genera desafíos para la mejora del desempeño y la rendición de cuentas. En contraste, el sector privado al no estar sujeto a estas restricciones gremiales posee mayor autonomía para implementar procesos de gestión del talento humano basados en criterios de calidad, eficiencia y desempeño. Esta ventaja estratégica permite a las escuelas privadas, diseñar e implementar un Departamento de Recursos Humanos que responda a

sus necesidades específicas, promoviendo un modelo más ágil, profesional y orientado a resultados, lo cual es precisamente el enfoque de esta propuesta investigativa.

A diferencia del sector público, que se encuentra limitado por una estructura burocrática rígida y regulaciones sindicales, el sector privado cuenta con mayor margen para innovar, establecer procesos internos eficientes y adoptar prácticas de gestión del talento que fortalezcan su calidad educativa y competitividad en el mercado. En el informe del Global Education Monitoring Report de la UNESCO (2021), se señala que los propietarios de instituciones educativas no gubernamentales tienen la facultad de administrar libremente sus centros, organizándose de manera autónoma conforme a su capacidad económica, objetivos institucionales y metas, siempre en armonía con las leyes educativas y económicas del país. Esta autonomía representa una ventaja significativa para las escuelas privadas en Honduras, ya que les permite diseñar estructuras organizativas más ágiles, como la creación de departamentos especializados que respondan directamente a las necesidades de su personal y su comunidad educativa.

En un estudio hecho por la Asociación para una sociedad más justa [ASJ] 2025 muestra en un gráfico (ver figura 1) sobre la matrícula del sector privado vs. público en Honduras entre 2014 y 2024 refleja una tendencia clara de predominio del sector público en cuanto a cantidad de estudiantes matriculados. Sin embargo, a pesar de representar una proporción menor, el sector privado ha mantenido una presencia constante, incluso incrementando ligeramente su matrícula en años recientes, como se observa en 2023 y 2024 (pág.3). Este comportamiento sugiere que, ante las limitaciones del sistema público, muchos padres siguen optando por la educación privada como una alternativa percibida como más eficiente y flexible. Esta estabilidad en la demanda refuerza la necesidad de que las escuelas privadas fortalezcan su estructura organizacional mediante la profesionalización de su gestión interna. En ese sentido, la implementación de un Departamento de Recursos Humanos se vuelve una herramienta estratégica fundamental para asegurar una gestión efectiva del talento docente, garantizando procesos de reclutamiento, formación, evaluación y retención que estén alineados con estándares de calidad y las demandas del entorno educativo actual.

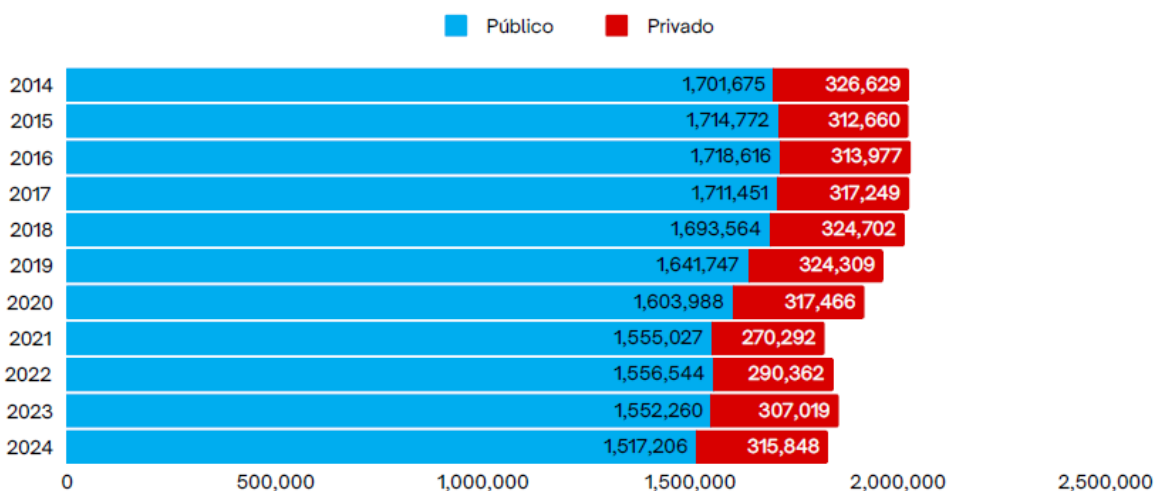


Figura 1 Matricula en el sector publico vs. privado en Honduras (2014-2024)

Fuente: Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ, 2025, p. 3).

En resumen, la gestión del talento humano docente en Honduras y América Latina enfrenta retos estructurales tanto en el sector público como en el privado. Mientras el sistema público cuenta con un marco normativo robusto, su implementación se ve obstaculizada por factores gremiales y políticos. Por otro lado, las escuelas privadas gozan de mayor autonomía, pero muchas carecen de procesos estandarizados para la administración de su personal, especialmente en lo que respecta a la selección, evaluación y desarrollo docente. Esta situación evidencia una oportunidad de mejora sustancial para el sector privado, donde la creación e implementación de un Departamento de Recursos Humanos permitiría profesionalizar la gestión interna, mejorar la calidad educativa y responder con mayor eficacia a las demandas del contexto actual. En este sentido, la presente investigación busca aportar una propuesta viable para avanzar en esa dirección.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según Paiva de Báez (2024), menciona que la Gestión del Talento Humano se originó como un departamento de personal en los años 50 y evolucionó a lo largo del tiempo hasta que las empresas comprendieron que las personas son el único recurso vivo que aporta inteligencia, innovación y creatividad al negocio.

Desde esta perspectiva autores como Aguilera, (2023) define la gestión de talento humano como un enfoque que permite poder atraer, desarrollar y retener a las personas que están capacitadas a una organización. También implica una serie de estrategias en las que se enfoca para poder desarrollar al personal en las empresas y que éstas puedan ser de provecho y que contribuyan a la organización.

Para Chiavenato (2020), por su parte, amplía esta visión al señalar que la gestión del talento humano moderna incluye una diversidad de procesos interrelacionados, tales como la planificación del recurso humano, análisis de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación, relaciones laborales, salud ocupacional y desarrollo organizacional. Esta amplitud de funciones demuestra el impacto directo que esta área tiene sobre el logro de los objetivos empresariales.

La Gestión del Talento Humano es hoy entendida como un proceso estratégico y sistemático que busca optimizar el potencial de las personas dentro de la organización, asegurando su alineación con la cultura, los valores y las metas institucionales. Esta definición es ampliamente aceptada por la comunidad científica y destaca por su enfoque en la generación de valor a través del desarrollo integral de los colaboradores.

2.2.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades. (Chiavenato,2009).

Dessler, G. (2020), menciona que el departamento de Recursos Humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la

organización.

Es importante distinguir entre la gestión del talento humano y el departamento que la ejecuta. La primera es una estrategia integral que busca atraer, desarrollar y retener al personal para alinear su desempeño con los objetivos de la organización. En cambio, el departamento de talento humano es la estructura encargada de llevar a cabo las tareas operativas relacionadas con el personal, como la contratación, la capacitación y la administración de nómina. Mientras la gestión implica una visión global que compromete a todos los líderes de la organización, el departamento funciona como el motor que pone en práctica esas decisiones.

2.2.3 PROFESIONALIZACIÓN

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2024, enero 10), indica que la profesionalización implica una serie de cambios en algo, por lo general con la intención de incrementar su calidad y de alcanzar ciertos estándares. Si se la considera una categoría pedagógica que relaciona la educación, la política y el trabajo, no puede entenderse sin tomar en cuenta las distintas clases sociales.

La profesionalización puede entenderse de tres maneras diferentes,

- Como categoría: esta interpretación la pone en el mismo plano de las ciencias de la educación y del trabajo, además de la sociología, entre otras ciencias sociales.
- Como proceso: dado que abre las puertas a la creación de procesos de formación de profesionales.
- Como principio: de manera que sirva como reguladora de los procesos de formación y desarrollo que tienen lugar en el ámbito escolar.

2.2.4 CALIDAD EDUCATIVA

Según la UNESCO (2015), una educación de calidad es un efectivo medio para combatir la pobreza, para poder empoderar a los individuos y preparar a las personas para el cambio. La calidad es un elemento medular de la educación que no sólo tiene repercusiones en lo que aprenden los alumnos, sino también en su manera de aprender y en los beneficios que obtienen de la instrucción que reciben. De acuerdo con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación –INEE– (2017), recibir una educación de calidad representa adquirir las competencias

y los conocimientos necesarios para asegurar el reconocimiento y el respeto permanente a todos los derechos humanos. Cuando hablamos de calidad educativa, no se trata solo de que los estudiantes saquen buenas notas o que las escuelas tengan tecnología. Va mucho más allá: tiene que ver con que la educación realmente ayude a las personas a crecer, a pensar por sí mismas y a prepararse para la vida. Una educación de calidad debería adaptarse a las necesidades reales de los estudiantes, enseñarles a resolver problemas, a convivir con otros y a ser parte activa de su comunidad. Además, es clave que todos, sin importar su situación económica o social, tengan acceso a esas mismas oportunidades de aprender bien. En el fondo, la calidad educativa es lograr que la escuela realmente tenga sentido para la vida de cada estudiante.

En este sentido, la calidad también depende de las condiciones de los centros educativos, las cuales se vieron fuertemente desafiadas durante la pandemia de COVID-19. La UNESCO y el Banco Interamericano de Desarrollo subrayan que en América Latina gran parte de las instituciones carecían de infraestructura adecuada, como acceso a agua potable, conectividad y espacios adaptados a los protocolos de bioseguridad, lo que profundizó las desigualdades existentes (UNESCO & BID, 2021). Aún hoy, varios países presentan limitaciones estructurales, lo que evidencia que los sistemas educativos no están totalmente preparados para afrontar nuevas emergencias (Cadena SER, 2025).

Los efectos de la pandemia en los aprendizajes fueron notables. En Brasil, por ejemplo, los estudiantes de educación básica solo alcanzaron cerca de un 28 % de los logros esperados, mientras que en regiones rurales de India la capacidad de resolver operaciones matemáticas simples disminuyó significativamente entre 2018 y 2020 (UNESCO, 2022). A nivel global, se estima que el cierre de escuelas provocó una disminución promedio de 0.11 desviaciones estándar en el rendimiento estudiantil, siendo más afectados los alumnos en condiciones de vulnerabilidad, como niñas, minorías lingüísticas y estudiantes de bajo rendimiento (Hincapié, Kugler & Prada, 2025). En países como Inglaterra, se proyecta que las secuelas en aprendizajes, habilidades sociales y bienestar emocional podrían extenderse hasta mediados de la década de 2030, lo que revela la profundidad del impacto (The Guardian, 2024).

La capacidad institucional y la respuesta tecnológica fueron elementos determinantes. En América Latina, aproximadamente el 46 % de los estudiantes entre 5 y 12 años no contaban con

Internet en sus hogares, y muchas escuelas carecían de infraestructura digital suficiente para sostener procesos de enseñanza remota (UNESCO & BID, 2021). En el caso de Honduras, la falta de preparación institucional obligó a los docentes a enfrentar largas jornadas de trabajo y a apoyarse en la creatividad pedagógica para dar continuidad a las clases mediante recursos tecnológicos limitados (Rodríguez, 2021).

De esta manera, la materialización de la calidad educativa en escenarios posteriores a la pandemia se ha vinculado con el fortalecimiento de un modelo basado en competencias integrales, inclusivas y flexibles, que coloca al estudiante en el centro y atiende tanto lo académico como el bienestar socioemocional (UNESCO, 2021). Asimismo, investigaciones recientes sostienen que los docentes deben estar capacitados en competencias digitales, metodologías híbridas, uso ético de la tecnología y atención al bienestar emocional de los estudiantes, como parte de una educación resiliente y sostenible (El País, 2025).

2.2.5 ESCUELAS BILINGÜES PRIVADAS

Después de los años cincuenta, las instituciones privadas tuvieron casi siempre una calidad educativa superior a la pública, en el aspecto académico como dicen Brodersohn y Sanjurjo. Esta calidad se entiende no sólo en cuanto a la obtención de un mejor producto educativo, sino también tomando en cuenta el mercado de trabajo que correcta e incorrectamente evalúa con un nivel superior a los egresados de las instituciones privadas.

Según la información publicada por Brains International Schools la educación bilingüe es un modelo educativo en el que las distintas áreas de aprendizaje se trabajan en dos idiomas, normalmente, el inglés y el castellano. Este tipo de educación permite que los alumnos asimilen ambas lenguas de forma natural y lleguen a la edad adulta con un dominio absoluto de las dos.

Estas escuelas suelen tener recursos mejores que otras y métodos más modernos, y preparan a los alumnos no solo para hablar otro idioma, sino para tener una mentalidad más abierta, entender otras culturas y adaptarse a un mundo globalizado. Claro, al ser privadas, muchas veces no son accesibles para todos, pero sin duda ofrecen ventajas importantes para quienes pueden estudiar ahí.

2.2.6 EDUCACIÓN PÚBLICA

El sistema educativo público en Honduras enfrenta una crisis profunda y multifacética. Romero (2025) expresa que a pesar de ser la columna vertebral que intenta garantizar el acceso a la educación para la mayoría de la población, su matrícula ha ido en constante disminución, cerrando 2024 con más de 1.5 millones de estudiantes, pero perdiendo miles más cada año. Este sector sufre una grave exclusión educativa, especialmente crítica en los niveles prebásico y medio, donde 6 de cada 10 niños y adolescentes no logran acceder a las aulas. Los desafíos se agravan por un financiamiento insuficiente y mal distribuido; aunque el gobierno destina más fondos en términos absolutos, el 98% se consume en gastos rígidos como salarios, dejando recursos mínimos para partidas prioritarias como la compra de libros de texto, donde apenas se invirtió 0.04 centavos por estudiante en 2024. Esto, sumado a un histórico incumplimiento de los 200 días de clase y un retroceso en los aprendizajes de más de una década, evidencia un modelo que no logra revertir su deterioro y que lucha por proporcionar una educación de calidad mínima a la población más vulnerable del país.

2.2.7 EDUCACIÓN PRIVADA

Por contraste, la educación privada presenta una tendencia de crecimiento constante, aumentando su matrícula un 6% entre 2022 y 2023 y un 3% al año siguiente. Este sector atiende principalmente a familias con mejores ingresos, lo que le confiere una mayor estabilidad financiera a través del pago de pensiones. Romero (2025), sugiere que esta condición les permite ofrecer un servicio percibido como más robusto, destacando que los estudiantes en centros privados "reciben más días de clase y podrían estar accediendo a mejores aprendizajes". Este fenómeno acentúa la desigualdad en el acceso a una educación de calidad, creando una brecha donde las oportunidades educativas están cada vez más determinadas por la capacidad económica de las familias, y posicionando a la educación privada como una alternativa para quienes pueden costearla en medio de la crisis del sistema público.

2.2.8 CLIMA ORGANIZACIONAL

Según la Universidad UNIQ. (2023), indica que un estudio del clima organizacional tiene sus raíces en la teoría de las relaciones humanas, desarrollada en la década de 1930. Esta teoría propuso que las empresas debían centrarse en las personas, no solo en la producción, para ser más eficientes y productivas. A partir de ahí, se comenzó a investigar cómo el ambiente de trabajo

influye en la productividad y satisfacción de los empleados. En la década de 1950, Kurt Lewin, un psicólogo social, fue uno de los primeros en utilizar el término "clima organizacional" para describir el ambiente psicológico y social en el que se desenvuelve una organización.

Desde entonces, la investigación sobre el clima organizacional ha continuado y se ha expandido en múltiples disciplinas. Actualmente, se considera que el clima organizacional es uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa.

Según First Workplaces (2022), el clima organizacional refleja cómo se sienten los empleados —ya sea estrés, satisfacción, frustración o enojo— y ayuda a identificar áreas de mejora que promueven un ambiente laboral más positivo. Cuando los colaboradores se sienten satisfechos y realizados, surgen equipos más cohesionados, motivados y productivos, elevando la retención del talento.

El clima organizacional hace una gran diferencia en cómo las personas se sienten en su trabajo. Cuando el ambiente es positivo, hay confianza y buena comunicación, la gente se siente más motivada, trabaja mejor y se compromete más con la empresa u organización.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La teoría del comportamiento organizacional ofrece una comprensión profunda de cómo las personas actúan dentro de las organizaciones. Robbins y Jugde (2009), describen el comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, como una disciplina que analiza cómo influyen los individuos, los grupos y las estructuras en las conductas que se desarrollan dentro de las organizaciones. Su objetivo principal es utilizar ese conocimiento para potenciar la eficiencia y el desempeño organizacional. A lo largo del tiempo, este enfoque ha permitido identificar factores clave como la motivación, la comunicación, el liderazgo y la dinámica de equipos, que impactan directamente en el rendimiento organizacional.

Comprender estas interacciones resulta especialmente valioso para instituciones educativas, como las escuelas bilingües privadas, que requieren modelos de gestión del talento

humano alineados con su visión institucional y sus objetivos estratégicos. Incorporar esta perspectiva puede fortalecer la toma de decisiones, mejorar el clima laboral y facilitar procesos más eficientes en la administración del personal docente y administrativo.

2.3.1.2 CONCEPTOS CLAVE

La teoría del comportamiento organizacional no es una teoría única, sino un campo interdisciplinario que integra principios y teorías de otras ciencias sociales para entender el comportamiento humano en las organizaciones. Robbins y Jugde (2009) Las disciplinas que más han influido en el estudio del comportamiento organizacional son la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. En particular, la psicología ha realizado aportes significativos en el análisis del comportamiento a nivel individual, conocido como el micro nivel, al estudiar aspectos como la percepción, la motivación y el aprendizaje. Por otro lado, disciplinas como la sociología, la psicología social y la antropología han contribuido principalmente a la comprensión de fenómenos colectivos, como la dinámica de grupos, la cultura organizacional y las estructuras sociales dentro de las organizaciones. En el contexto de las escuelas bilingües privadas, esta perspectiva permite diseñar estrategias de gestión humana más efectivas, que consideren desde la motivación del docente hasta la cohesión de los equipos de trabajo, asegurando así una estructura organizativa alineada con los objetivos institucionales y la calidad educativa.

2.3.1.3 RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACIÓN

Esta teoría proporciona el marco necesario para comprender cómo interactúan las personas dentro de una institución educativa, desde los docentes hasta el personal administrativo. Dado que uno de los propósitos de un departamento de Recursos Humanos es gestionar adecuadamente el talento humano, el comportamiento organizacional permite analizar factores como la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la cultura institucional, todos esenciales en contextos escolares. Ivancevich et al. (2006) explican que las organizaciones existen con fines y objetivos específicos, por lo que su estructura también debe diseñarse con una orientación clara hacia esos fines. Desde esta perspectiva, la estructura organizacional debe ser entendida como un medio para contribuir a la eficacia de la institución. Aunque en algunos casos puede resultar complejo determinar con precisión cómo se relaciona la estructura con el desempeño organizacional, la responsabilidad de la dirección es diseñar de manera que favorezca el cumplimiento de los objetivos institucionales

(pág. 533). Además, al aplicar esta teoría, se pueden identificar las dinámicas internas que afectan la retención del personal, su satisfacción laboral y el clima organizacional, elementos fundamentales para el éxito de cualquier modelo de gestión del talento. En el caso específico de las escuelas bilingües privadas, donde muchas veces no existe una estructura formal de recursos humanos, esta teoría ofrece herramientas prácticas para diseñar estrategias que impulsen el compromiso del personal, mejoren la comunicación interna y fortalezcan la identidad organizacional, contribuyendo así a una educación de calidad y sostenible.

2.3.1.2.1 TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La teoría del desarrollo organizacional (DO) es un enfoque multidisciplinario que busca facilitar el cambio planificado en las organizaciones para aumentar su efectividad y bienestar interno (Cummings & Worley, 2015). Introducida a mediados del siglo XX, esta teoría se fundamenta en las ciencias del comportamiento, integrando conceptos de la psicología, sociología y administración (French & Bell, 1999).

Según Hernández Palomino, Gallarzo y Espinoza Medina (2011, p. 8), "El Desarrollo Organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo."

2.3.1.2.2 CONCEPTO CLAVE

El desarrollo organizacional se fundamenta en varias ideas esenciales que permiten comprender su naturaleza y alcance. En primer lugar, el cambio planeado es un proceso intencional para transformar la cultura, estructura y procesos organizacionales de manera consciente y sistemática. Este cambio busca mejorar la efectividad organizacional y el bienestar de sus miembros, entendiendo que las personas son el recurso más valioso. Además, el Desarrollo Organizacional considera la organización como un sistema abierto, donde las interrelaciones entre individuos, grupos y entornos deben ser gestionadas para fomentar la colaboración y comunicación

abierta. La participación y el compromiso del liderazgo son indispensables para motivar y sostener estos cambios. Finalmente, la teoría enfatiza el aprendizaje continuo y la innovación como motores de adaptación en contextos empresariales dinámicos y competitivos.

2.3.1.2.3 RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACIÓN

La teoría del desarrollo organizacional es especialmente relevante para buscar comprender cómo las organizaciones pueden manejar y adaptarse a los constantes cambios ambientales y tecnológicos. Su enfoque sistémico y multidisciplinario aporta un marco sólido para analizar intervenciones que promueven la transformación cultural y estructural, aspectos clave para la competitividad y sostenibilidad organizacional. Además, el Desarrollo Organizacional facilita el diseño de estrategias que integran el desarrollo del talento humano con la mejora de procesos, generando un ambiente laboral más motivador y productivo.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

En el marco de la presente investigación, sustentada en las teorías del Comportamiento Organizacional y del Desarrollo Organizacional, resulta pertinente examinar cómo otros investigadores han abordado la gestión del talento humano y el diseño de estructuras organizacionales, especialmente en el ámbito educativo y en instituciones privadas o bilingües. Esta revisión no solo facilita la adaptación de buenas prácticas metodológicas, sino que también contribuye a garantizar la validez y pertinencia de las estrategias seleccionadas, asegurando que respondan a las particularidades del contexto de estudio.

2.3.2.1 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS CON LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Nombre de la metodología: El método deductivo y El método analítico-sintético

Autor: Flores. E (2025)

La metodología utilizada se basó en dos enfoques principales de investigación científica: el método deductivo y el método analítico-sintético, complementados con una revisión bibliográfica. El método deductivo permitió partir de conceptos generales, como la definición de comportamiento organizacional, para aplicarlos a situaciones específicas, como el análisis del

comportamiento individual y grupal en las organizaciones. Por otro lado, el método analítico-sintético consistió en descomponer el objeto de estudio en sus componentes clave, analizarlos de manera individual y luego integrarlos para lograr una visión integral del tema. Esta combinación metodológica, junto con la consulta de fuentes bibliográficas especializadas, facilitó un análisis riguroso del comportamiento organizacional y su impacto en la gestión del talento humano, permitiendo conclusiones fundamentadas y aplicables al ámbito laboral.

Este trabajo aborda la importancia de estudiar el comportamiento de las personas y grupos dentro de las organizaciones para mejorar su eficacia y productividad. El trabajo parte de la premisa de que el talento humano no es un recurso reemplazable, sino un elemento clave que, cuando se gestiona adecuadamente, contribuye al éxito organizacional. También, analiza cómo factores como la cultura, la estructura, la tecnología y el entorno influyen en el comportamiento de los colaboradores, destacando la necesidad de crear un ambiente laboral positivo que fomente el compromiso, la motivación y el desarrollo profesional. favorable, lo que se traduce en organizaciones más competitivas y colaboradores más satisfechos.

Nombre de la metodología: enfoque analítico-descriptivo (no experimental transeccional)

Autores: Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011)

El estudio se enmarca en un enfoque analítico-descriptivo y de campo, bajo un diseño no experimental transeccional, siguiendo el paradigma positivista. La población incluyó a 60 sujetos (10 gerentes y 50 docentes) de instituciones educativas del Municipio Cabimas, Venezuela, seleccionados mediante un censo poblacional. Para recopilar datos, se utilizó un cuestionario estructurado con 50 ítems, validado por expertos y sometido a una prueba piloto que confirmó su confiabilidad mediante el coeficiente de Cronbach (0.94). Los datos fueron analizados con técnicas estadísticas como el ANOVA, permitiendo evaluar dimensiones como las características y fundamentos del comportamiento organizacional.

La investigación analizó el comportamiento organizacional del talento humano en instituciones educativas del Municipio Cabimas, Venezuela, con base en teorías de Robbins, Schermerhorn y Alles. Los resultados destacaron que, mientras la capacitación y la estructura organizacional se aplican positivamente, aspectos como la personalidad y el cambio organizacional son deficientes. El estudio reveló que los gerentes y docentes muestran habilidades

en liderazgo, trabajo en equipo y motivación, pero se requiere fortalecer su adaptación a cambios y gestión de conflictos. Se concluyó que un comportamiento organizacional efectivo mejora la eficiencia institucional, subrayando la necesidad de políticas que fomenten la participación, comunicación y desarrollo profesional, alineadas con los objetivos educativos.

2.3.2.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS CON LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Nombre de la metodología: Enfoque descriptivo con diseño no experimental y alcance mixto

Autor: Galindo, S. P. (2023)

El estudio adoptó un enfoque descriptivo, bajo un diseño no experimental de corte transeccional y con alcance mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas. La población estuvo conformada por los 166 centros educativos privados de La Antigua Guatemala, seleccionando una institución como caso de estudio. La muestra incluyó 40 participantes: 4 directivos, 10 administrativos y 26 docentes. Para la recolección de datos, se aplicaron entrevistas dirigidas al equipo directivo (26 preguntas abiertas, duración aproximada de 1 hora, vía Zoom) y cuestionarios de opción múltiple al personal administrativo y docente (21 preguntas cerradas, duración aproximada de 30 minutos, mediante Google Forms). Los instrumentos fueron validados por expertos y ajustados tras una prueba piloto.

El análisis se centró en evaluar la gestión del talento humano desde la perspectiva de la teoría del Desarrollo Organizacional, identificando prácticas, fortalezas y áreas de mejora en los procesos institucionales. Los resultados evidenciaron la necesidad de formalizar políticas y procedimientos en áreas clave como reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Asimismo, se concluyó que un modelo de gestión del talento humano alineado con los principios del Desarrollo Organizacional favorece la eficiencia administrativa, la integración del personal y la mejora del clima organizacional, contribuyendo así a los objetivos estratégicos del centro educativo.

Nombre de la metodología: Diseño descriptivo correlacional transversal (cuantitativo)
Autores: Bendezú-Pacífico, K. I. (2020)

El estudio se desarrolló bajo un diseño descriptivo correlacional de corte transversal, con un enfoque cuantitativo, orientado a analizar la relación entre las variables de liderazgo directivo y clima organizacional en instituciones educativas públicas. La población estuvo conformada por 120 docentes de nivel secundario, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la recolección de datos, se aplicaron dos cuestionarios estandarizados: uno para evaluar el liderazgo directivo y otro para medir el clima organizacional, ambos validados por juicio de expertos y con una confiabilidad confirmada mediante el coeficiente alfa de Cronbach (0.92 y 0.89, respectivamente). El análisis estadístico se realizó utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, con el fin de determinar la fuerza y dirección de la relación entre las variables. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada, lo que sugiere que un liderazgo más efectivo se asocia con un mejor clima organizacional.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.3.3.1 SOFTWARE BIBLIOMÉTRICO.

Genesis, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011) basaron su investigación bibliográfica/documental, donde se realizó una revisión sistemática de fuentes académicas como libros, artículos y teorías sobre comportamiento organizacional y gestión del talento humano, incluyendo autores clave como Chiavenato, Robbins, Davis y Newstrom. Para el análisis, . Asimismo, se utilizó el método analítico-sintético, que descompuso el objeto de estudio en partes (procesos de talento humano: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control) para analizarlas de manera individual y luego integrarlas en una perspectiva holística. A diferencia de estudios cuantitativos que emplean encuestas o estadísticas, esta investigación se centró en un enfoque cualitativo, priorizando la interpretación teórica y la integración de conceptos para proponer estrategias efectivas en la gestión del talento humano, sin utilizar herramientas como cuestionarios o software bibliométrico, pero con una rigurosa revisión documental que sustentó sus conclusiones.

2.3.3.1.1 CUESTIONARIOS ESPECIFICO (CO-2009-A PARA GERENTES Y CO-2009-B PARA DOCENTES)

En la investigación sobre el comportamiento organizacional del talento humano en instituciones educativas del Municipio Cabimas, Genesi, M., Romero, N., & Tinedo,

Y. (2011), se utilizaron instrumentos metodológicos rigurosos para garantizar la validez y confiabilidad de los datos. Se diseñaron dos cuestionarios específicos (CO-2009-A para gerentes y CO-2009-B para docentes), cada uno con 50 ítems en formato de escala, aplicados mediante la técnica de observación por encuesta a una muestra de 60 sujetos (10 gerentes y 50 docentes). Para asegurar la calidad del instrumento, se realizó un juicio de expertos para validar su contenido y una prueba piloto con 10 participantes, cuyo análisis mediante el coeficiente de Cronbach arrojó un valor de 0.94, confirmando su alta confiabilidad. Los datos recopilados fueron analizados mediante técnicas estadísticas como el ANOVA, permitiendo evaluar las dimensiones del comportamiento organizacional y fundamentar las conclusiones del estudio. Este enfoque metodológico permitió obtener resultados sólidos y aplicables al contexto educativo analizado.

2.3.3.2 EN LA TESIS DE GALINDO (2023) SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UN CENTRO EDUCATIVO PRIVADO DE LA ANTIGUA GUATEMALA

Se diseñaron dos instrumentos específicos para recolectar información: un cuestionario de 26 preguntas abiertas dirigido al equipo directivo y un cuestionario de 21 preguntas cerradas para personal administrativo y docente. Ambos instrumentos fueron sometidos a validación de contenido mediante juicio de expertos y a una prueba piloto para verificar su claridad y aplicabilidad en el contexto. Se aseguró la confiabilidad de los cuestionarios a través del análisis estadístico de consistencia interna, lo que permitió garantizar la calidad de los datos obtenidos y sustentar los análisis cualitativos y cuantitativos desarrollados en la investigación.

2.3.3.3 EN EL ESTUDIO DE BENDEZÚ-PACÍFICO (2020) SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LIMA

Se aplicaron dos cuestionarios estandarizados validados por expertos: uno para medir el liderazgo directivo y otro para evaluar el clima organizacional. Cada instrumento contenía ítems en escala Likert, y ambos demostraron alta confiabilidad, con coeficientes alfa de Cronbach de 0.92 y 0.89, respectivamente. La aplicación rigurosa de estos instrumentos permitió obtener datos cuantitativos confiables que fueron analizados mediante pruebas estadísticas para identificar relaciones significativas entre las variables

estudiadas.

2.4 MARCO LEGAL

Este apartado presenta las normativas, leyes y regulaciones vigentes en Honduras que enmarcan la gestión del talento humano y la operación de centros educativos privados, en especial aquellos con modalidad bilingüe.

2.4.1 CÓDIGO DEL TRABAJO

-Artículo 2.” Son de orden público las disposiciones contenidas en el presente Código y obligan a todas las empresas, explotaciones o establecimientos, así como a las personas naturales.”

Artículo 19. “Contrato individual de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a ejecutar una obra o a prestar sus servicios personales a otra persona, natural o jurídica, bajo la continua dependencia o subordinación de ésta, y mediante una remuneración.”

Capítulo VIII – Terminación del contrato laboral. Regula las distintas formas en que puede finalizar la relación laboral, también establece los procedimientos y requisitos que deben cumplirse, con el término de una relación laboral.

Busca garantizar que la finalización del vínculo laboral se realice de forma ordenada, justa y conforme a derecho, protegiendo tanto al trabajador como al empleador.

Artículo 391. “Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores. “

Estos artículos establecen las bases para regular la contratación, la terminación laboral, la organización de jornadas y descansos, así como las obligaciones del empleador en materia de seguridad, higiene y prevención de riesgos. Además, legitiman la creación de reglamentos internos y políticas que garanticen relaciones laborales justas, transparentes y alineadas con la ley. Su incorporación asegura que el Departamento de Recursos Humanos opere con respaldo jurídico, fortaleciendo la profesionalización y el orden en la gestión del talento dentro de la escuela bilingüe.

2.4.2 LEY FUNDAMENTAL DE EDUCACIÓN

La Ley Fundamental de Educación (Decreto No. 262-2011) y su Reglamento para Instituciones de Educación No Gubernamentales (Acuerdo Ejecutivo 1363-SE-2014) constituyen la base jurídica que regula el funcionamiento, organización y administración de los centros educativos privados en Honduras. Estas normativas son relevantes para la presente investigación porque establecen, entre otros aspectos, la obligación de contar con personal calificado, estructuras administrativas adecuadas, reglamentos internos alineados con la legislación educativa y laboral vigente, así como mecanismos de supervisión y evaluación por parte del Estado. En este marco, la existencia de un Departamento de Recursos Humanos se alinea con las disposiciones legales, ya que facilita el cumplimiento de requisitos en materia de contratación, capacitación, evaluación y regulación del personal docente y no docente, además de asegurar la correcta aplicación de derechos y obligaciones laborales.

2.4.3 ESTATUTO DEL DOCENTE

El Estatuto del Docente Hondureño (Decreto No. 136-97) es una normativa clave para la gestión del talento humano en el sector educativo, ya que establece el régimen de administración de personal que tutela la carrera docente en instituciones oficiales, semioficiales y privadas regidas por la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación. Este marco legal es relevante porque regula aspectos fundamentales como el ingreso a la carrera docente, la capacitación en servicio, la evaluación del desempeño y el otorgamiento de estímulos, beneficios y correctivos, hasta el retiro del servicio. En el caso de las instituciones privadas, el Título VII, artículos 72 y 73 otorgan libertad de contratación, pero condicionada al cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley y a las exigencias particulares de cada centro educativo. Esto implica que un Departamento de Recursos Humanos no solo es conveniente, sino necesario, para asegurar que los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal docente cumplan con las disposiciones del Estatuto, evitando posibles conflictos legales y garantizando estándares de calidad. Además, la normativa promueve la dignificación del magisterio y el mejoramiento socioeconómico de los docentes, principios que se alinean directamente con la propuesta de profesionalizar la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con el objetivo de analizar y proponer un diseño de Departamento de Recursos Humanos orientado a la profesionalización de la gestión del talento en escuelas bilingües privadas. Este enfoque permite explorar las prácticas actuales de gestión del talento. Se ha seleccionado un diseño de investigación propositivo, el cual asegura que los procedimientos metodológicos estén alineados con los objetivos planteados. Este diseño permite recolectar datos pertinentes sobre la situación actual de los procesos de recursos humanos, así como analizar los factores que inciden en la profesionalización de la gestión del talento.

La congruencia metodológica se refleja en la alineación de los objetivos, las preguntas de investigación, la población y muestra, los instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis. De esta manera, la metodología adoptada permite generar hallazgos sólidos y aplicables, que contribuyen al fortalecimiento de la gestión del talento en las instituciones educativas objeto de estudio, garantizando que la investigación cumpla con los estándares de rigor académico y relevancia práctica.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Título de la investigación	Objetivos de la investigación		Variables
	General	Específicos	
Diseño e implementación de un Departamento de Recursos Humanos en escuelas bilingües privadas: una propuesta para la profesionalización de la gestión del talento humano.	Diseñar una propuesta de Departamento de Recursos Humanos para escuelas bilingües privadas, a partir del análisis de su situación actual y de los procesos clave de gestión del talento humano, con el propósito de contribuir a	Diagnosticar el estado actual de la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas que no cuentan con un Departamento formal de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano

	la profesionalización y fortalecimiento institucional de estas organizaciones educativas.	Identificar las funciones, procesos y componentes esenciales que debe integrar un Departamento de Recursos Humanos en el contexto educativo privado.	Profesionalización del talento humano
			Clima organizacional
		Analizar los beneficios estratégicos que la profesionalización del talento humano puede aportar a la calidad educativa y al desempeño organizacional	Calidad Educativa

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Gestión del Talento Humano (VI)	Para Abril (2018, como se citó en Galindo, 2023), la Gestión de Talento Humano (GTH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personal.	Se medirá mediante la sumatoria de ítems en escala Likert (1=Totalmente en desacuerdo a 5=Totalmente de acuerdo) evaluando percepciones sobre los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación y retención.	Reclutamiento y selección	Procesos de contratación
				Criterios de selección
				Transparencia en la selección
			Capacitación y desarrollo	Oportunidades de capacitación
				Relevancia de capacitaciones
				Frecuencia
			Evaluación y desempeño	Oportunidades de formación
				Retroalimentación
				Periodicidad de evaluaciones

			Retención y motivación	Reconocimiento
				Incentivos
				Clima laboral
Profesionalización del Talento Humano (VI)	La profesionalización del talento humano se entiende como “un enfoque planificado para atraer, desarrollar, retener y maximizar cuidadosamente las habilidades y capacidades de los recursos humanos” (Acevedo, 2023). Desde esta perspectiva, la profesionalización implica diseñar e implementar estrategias estructuradas para gestionar el talento de forma que se garantice tanto su desarrollo personal como su contribución efectiva a los objetivos institucionales.	Se medirá mediante ítems en escala Likert evaluando formación, certificaciones y uso de herramientas modernas en RRHH.	Formación Académica	Nivel de estudios
				Especialización en educación o gestión
			Actualización profesional	Participación en cursos, talleres y congresos
			Estandarización de procesos	Existencia de manuales, procedimientos y formatos
Calidad Educativa (VD)	La calidad educativa se define como la capacidad de los sistemas educativos para ofrecer una formación integral y efectiva, que fomente el desarrollo de	Se medirá mediante ítems en escala Likert evaluando desempeño académico, innovación pedagógica y	Desempeño académico	Resultados de estudiantes
				Cumplimiento de objetivos curriculares

	habilidades, conocimientos y valores fundamentales en los estudiantes (Contreras Ángeles, Villanueva Candiotti, Loli Gonzales & Carpio Mendoza, 2024).	satisfacción de la comunidad escolar.	Innovación pedagógica	Uso de metodologías activas
				Integración de TIC
			Satisfacción escolar	Opinión de estudiantes, padres y personal
Clima Organizacional (VI adicional)	Percepción del personal sobre el ambiente laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de la institución.	Se medirá mediante ítems en escala Likert evaluando comunicación, relaciones y condiciones de trabajo.	Relaciones interpersonales	Respeto
				Colaboración
				Trabajo en equipo
			Comunicación interna	Claridad de información
				Canales de comunicación
			Condiciones de trabajo	Recursos
				Seguridad
				Ambiente Físico

3.1.4 HIPÓTESIS

3.4.4.1 HIPOTESIS GENERAL

H1. La implementación de un Departamento de Recursos Humanos en escuelas bilingües privadas contribuirá significativamente a la profesionalización de la gestión del talento humano y a la mejora de la calidad educativa. Según Castillo (2009), indica que la hipótesis significa una explicación supuesta que está bajo ciertos hechos, a los que sirve de soporte.

3.4.4.2 HIPOTESIS SECUNDARIAS

H1.1 La profesionalización de la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas se asocia positivamente con la mejora del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente y administrativo.

H1.2 Las escuelas bilingües privadas que cuentan con procesos estructurados de selección, capacitación y evaluación del personal presentan un mayor nivel de calidad educativa en comparación con aquellas que no disponen de un Departamento formal de Recursos Humanos.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, ya que se orienta a comprender en profundidad la realidad actual de la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas que no cuentan con un Departamento formal de Recursos Humanos. El método cualitativo es una estrategia de investigación que profundiza en los significados, experiencias y percepciones de los individuos en su contexto, favoreciendo la comprensión holística de los fenómenos sociales.

Este enfoque permite explorar percepciones, experiencias y necesidades de los actores involucrados, generando información rica en matices que no se limita a datos numéricos, sino que busca interpretar el significado y contexto de los hallazgos.

El método de investigación será descriptivo-propositivo. El método descriptivo según Hernández, Fernández y Baptista (2010) son útiles para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Describir la recolección de datos, en el caso de un estudio cuantitativo se refiere a medir. La fase descriptiva permitirá diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en el centro de estudio, identificando fortalezas y áreas de mejora. La fase propositiva se enfocará en diseñar un modelo de Departamento de Recursos Humano

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se emplea un diseño de estudio de caso aplicado a una institución educativa bilingüe privada seleccionada por conveniencia. Este diseño resulta adecuado para analizar a profundidad un contexto particular, obteniendo información detallada sobre sus procesos, estructura y necesidades en materia de gestión del talento humano.

3.3.1 POBLACIÓN

Según Hernandez (2018) En el enfoque cualitativo, los datos se recopilan de un conjunto específico de personas, hechos, eventos o comunidades, sin que este grupo deba reflejar de manera estadística a toda la población que se analiza. Por lo tanto, en esta investigación es pertinente que la población de estudio sea conformada por el personal docente y administrativo académico de la institución educativa seleccionada.

3.3.2 MUESTRA

La muestra será intencional, seleccionada bajo criterios previamente establecidos para garantizar la pertinencia y calidad de la información. Hernandez (2018) explica que para una investigación cualitativa la selección de la muestra inicia desde la formulación del estudio, al momento de definir el contexto donde se prevé localizar los casos o unidades de análisis que resulten relevantes para la investigación. Para la presente investigación se incluirán únicamente participantes que:

- Tengan más de dos años de antigüedad en la institución.
- Se desempeñan como docentes de grado en cualquier nivel educativo de la escuela.
- Se desempeñan como personal administrativo-académico en la escuela.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia. Hernandez (2015) afirma que este tipo de muestras se conforma con los casos a los que es posible acceder. Su validez radica en que responden a las necesidades de un diseño de investigación específico; no obstante, sus resultados sólo son aplicables a la propia muestra o a otras con características semejantes en un contexto y momento determinados. Por lo que sus resultados no pueden generalizarse a toda la población. En esta investigación la elección de los participantes se basará en su accesibilidad y en

la relevancia de su experiencia para el objetivo de la investigación.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Para el desarrollo de la presente investigación se emplea la técnica de encuesta como medio principal de recolección de información, ya que permite obtener datos directos y específicos sobre la percepción y experiencia del personal docente respecto a la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas que no cuentan con un Departamento formal de Recursos Humanos. Para Sampieri (2018) Las encuestas se pueden utilizar en estudios no experimentales de corte transversal, con fines descriptivos, correlacionales o ambos, según los objetivos planteados.

El instrumento será un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas, diseñado a partir de los objetivos específicos y de las variables de estudio: gestión del talento humano, profesionalización del talento humano, calidad educativa y clima organizacional. Las preguntas cerradas facilitarán el análisis descriptivo de tendencias y patrones, mientras que las preguntas abiertas permitirán explorar con mayor profundidad las opiniones y propuestas de los participantes.

El cuestionario fue validado inicialmente mediante el juicio de los directivos de la institución, con el fin de garantizar su pertinencia y claridad en relación con los objetivos de la investigación. Posteriormente, se realizó la validación estadística a través del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. Los resultados evidencian un nivel de consistencia interna adecuado en todas las variables evaluadas: la variable Gestión del Talento Humano obtuvo un coeficiente de 0.821 con 4 ítems, lo que indica una confiabilidad alta; la variable Profesionalización del Talento Humano alcanzó un coeficiente de 0.919 con 4 ítems, reflejando una confiabilidad excelente; la variable Calidad Educativa presentó un coeficiente de 0.750 con 4 ítems, considerado como un nivel de confiabilidad aceptable; y la variable Clima Organizacional arrojó un coeficiente de 0.819 con 5 ítems, lo que representa también una confiabilidad alta. Estos resultados demuestran que el instrumento cuenta con la validez y fiabilidad necesarias para la recolección de datos en el contexto de la investigación.

En cuanto a los procedimientos, el levantamiento de información seguirá los pasos siguientes:

1. Solicitud formal de autorización a las autoridades de la institución educativa para la

aplicación del instrumento.

2. Selección de la muestra bajo el criterio de muestreo intencional, considerando como requisitos que el participante sea docente de grado y cuente con más de dos años de antigüedad en la institución.
3. Entrega y aplicación del cuestionario a los participantes seleccionados, garantizando el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.
4. Recolección, organización de los datos obtenidos para su posterior análisis.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la finalidad de este estudio se usara ambas fuentes primarias y secundarias Hernandez (2018) afirma que siempre que las condiciones ya sea de tiempo y recursos lo posibiliten, es recomendable emplear diversas fuentes y métodos para la recolección de datos. Sobre todo, en la investigación cualitativa existe mayor riqueza y profundidad, si existe variedad en las fuentes y en las técnicas de recolección. Por esto mismo la triangulación de datos se utilizará de manera recurrente en este estudio

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Datos obtenidos directamente de los docentes seleccionados mediante la aplicación de la encuesta, constituyendo la base principal para el análisis de la situación actual de la gestión del talento humano en la institución objeto de estudio.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Documentos, informes y estudios relacionados con el tema, tales como publicaciones de la UNESCO, BID, ASJ, leyes y reglamentos nacionales en materia educativa, investigaciones previas sobre gestión del talento humano y calidad educativa, así como literatura académica especializada en administración de recursos humanos en el sector educativo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos para la presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de obtener información precisa y relevante sobre la gestión del talento humano, la profesionalización del talento humano, la calidad educativa y el clima organizacional en escuelas bilingües privadas que no cuentan con un departamento formal de Recursos Humanos.

El proceso inició con la validación del instrumento de medición, el cual consistió en una encuesta estructurada dividida en secciones correspondientes a las variables de estudio. El cuestionario fue diseñado con base en la matriz de variables, empleando una escala tipo Likert de cinco niveles (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) para evaluar la percepción de los participantes sobre cada ítem. La validez de contenido se garantizó mediante revisión de expertos y la confiabilidad se comprobó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose valores satisfactorios para cada sección del instrumento. La población objeto de estudio estuvo conformada por 16 personas (personal docente y administrativo-académico) de la institución educativa seleccionada. Debido a las características del estudio y al interés de contar con participantes que cumplieran criterios específicos, se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando únicamente a aquellos colaboradores con más de un año de permanencia en la institución y que desempeñan funciones de docencia directa.

La aplicación de las encuestas se realizó del 25 al 29 de agosto en formato físico dentro de las instalaciones de la institución educativa. Antes de su aplicación, se presentó a los participantes una breve introducción con el propósito del estudio, la explicación de la escala de respuestas, las instrucciones de llenado y la garantía de confidencialidad de sus datos. La participación fue voluntaria y anónima. Posterior a la recolección, se procedió a la tabulación de los datos de manera manual y digital, utilizando hojas de cálculo en Microsoft Excel. Posteriormente, la base de datos fue importada al software estadístico SPSS, donde se aplicaron estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar) y análisis de correlaciones para identificar relaciones entre variables. Este proceso permitió obtener información sólida y confiable para el análisis de los objetivos planteados, brindando una base empírica que sustenta la propuesta de diseño de un Departamento de Recursos Humanos en escuelas bilingües privadas..

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 VARIABLE

4.2.1.2 GESTIÓN DEL TALENTO

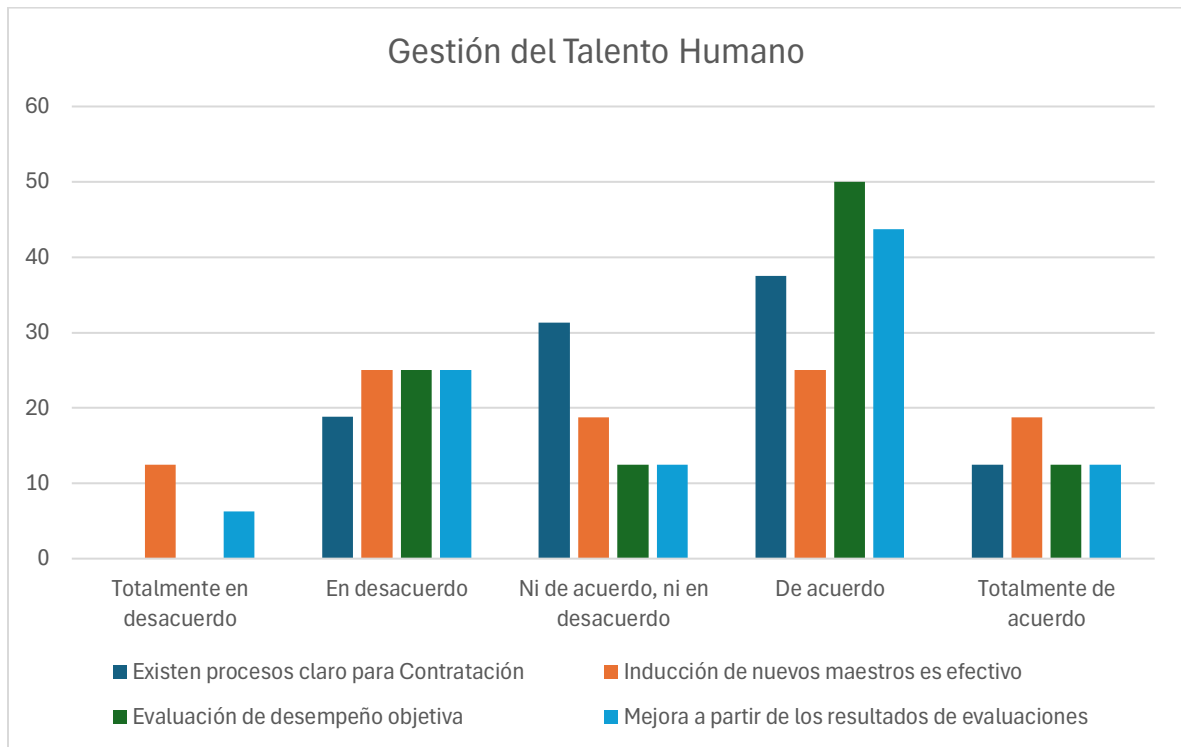


Figura 2 Grafico sobre la percepción de la Gestión del talento humano.

Los resultados muestran que el 40% de los encuestados está de acuerdo en que existen procesos claros para la contratación, mientras que un 30% se mantiene neutral y cerca de un 20% en desacuerdo. En cuanto a la inducción de nuevos maestros, un 25% está en desacuerdo, un 20% neutral y otro 25% de acuerdo, lo que refleja percepciones divididas. Respecto a la evaluación del desempeño, más del 50% manifestó estar de acuerdo en que esta se realiza de manera objetiva, mientras que aproximadamente un 15% se mostró en desacuerdo. Finalmente, un 45% de los encuestados indicó que se realizan mejoras a partir de los resultados de las evaluaciones, frente a un 20% que lo negó.

Estos hallazgos reflejan que la institución ha avanzado en procesos clave como la

contratación y la evaluación del desempeño, los cuales son percibidos en términos generales como objetivos y relativamente claros. Sin embargo, la inducción de nuevos maestros aparece como la dimensión más débil, ya que no existe una percepción mayoritaria de efectividad. Asimismo, aunque se reconocen esfuerzos de mejora derivados de las evaluaciones, estos no son sistemáticos ni generalizados para todo el personal.

La gestión del talento humano en la institución se caracteriza por contar con procedimientos básicos, pero con importantes áreas de mejora. La ausencia de un proceso sólido de inducción limita la integración de los docentes y la consolidación de una cultura organizacional coherente. De igual forma, la falta de consistencia en el uso de las evaluaciones para implementar mejoras reduce su impacto en la calidad educativa. Este panorama evidencia la necesidad de profesionalizar el área de recursos humanos, dotándola de herramientas y estrategias que permitan no solo administrar, sino también desarrollar integralmente el talento humano en las escuelas bilingües privadas.

4.2.1.3 PROFESIONALIZACION DEL TALENTO HUMANO

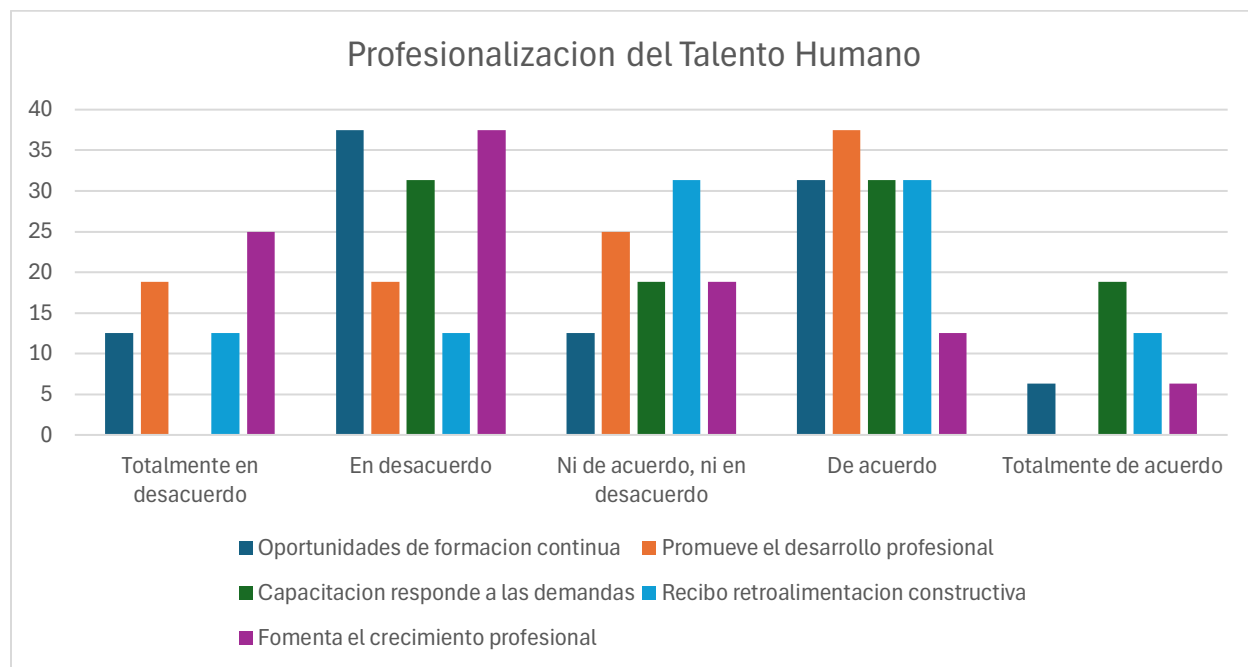


Figura 3 Percepción de la Profesionalización del Talento Humano

Los resultados de la variable de profesionalización del talento humano, muestran que una proporción importante de los encuestados se encuentra en desacuerdo respecto a la existencia de oportunidades de formación continua, a que la capacitación responda a las demandas y a que se

fomente el crecimiento profesional. Aunque una parte de los participantes manifestó estar de acuerdo en que la institución promueve el desarrollo profesional y brinda retroalimentación constructiva, las respuestas se encuentran divididas y con predominio de percepciones negativas en varios indicadores.

Estos hallazgos evidencian que la profesionalización del talento humano en la institución es limitada y carece de una estrategia integral. Si bien existen esfuerzos aislados en el desarrollo profesional y en la retroalimentación, la ausencia de programas permanentes de formación continua, de capacitaciones alineadas a las necesidades reales y de mecanismos claros para el crecimiento profesional generan una percepción de insuficiencia en el cuerpo docente. La falta de profesionalización en la gestión del talento humano afecta la motivación, el compromiso y la permanencia del personal, lo que repercute directamente en la calidad educativa. Este resultado subraya la necesidad de contar con un área de recursos humanos profesionalizada que diseñe e implemente políticas de formación, desarrollo y crecimiento profesional, con el fin de fortalecer las competencias de los docentes y garantizar una educación bilingüe de mayor calidad.

4.2.1.4 CALIDAD EDUCATIVA

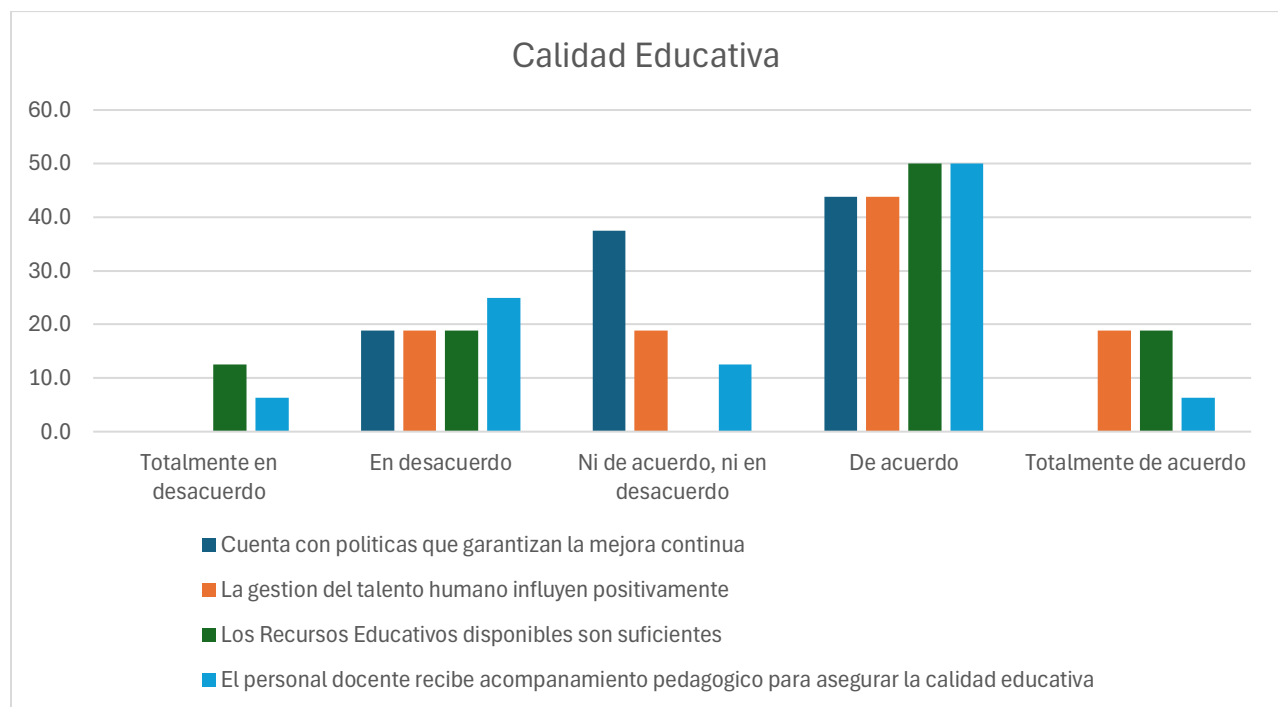


Figura 4 Percepción de la Calidad Educativa

El análisis de la variable calidad educativa revela que una proporción importante de los encuestados percibe aspectos positivos en la gestión institucional, aunque persisten áreas de mejora. En relación con la afirmación “Cuenta con políticas que garantizan la mejora continua”, el 45% manifestó estar de acuerdo, mientras que un 38% se mantuvo neutral y cerca del 19% expresó desacuerdo, lo que evidencia que las políticas de mejora no son percibidas de forma uniforme por todo el personal. En cuanto a “La gestión del talento humano influye positivamente”, el 43% estuvo de acuerdo y un 19% totalmente de acuerdo, reflejando que la mayoría reconoce un impacto favorable de la gestión del talento humano en la calidad educativa.

Respecto a “Los recursos educativos disponibles son suficientes”, el 50% coincidió en estar de acuerdo, aunque un 19% manifestó desacuerdo y un 13% total desacuerdo, lo que sugiere que aún existen limitaciones en este aspecto. Para “El personal docente recibe acompañamiento pedagógico”, el 50% estuvo de acuerdo y un 26% en desacuerdo (sumando las categorías “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”), lo que indica que, aunque la mayoría reconoce la existencia de este apoyo, hay un sector del personal que percibe deficiencias en su implementación.

4.2.1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

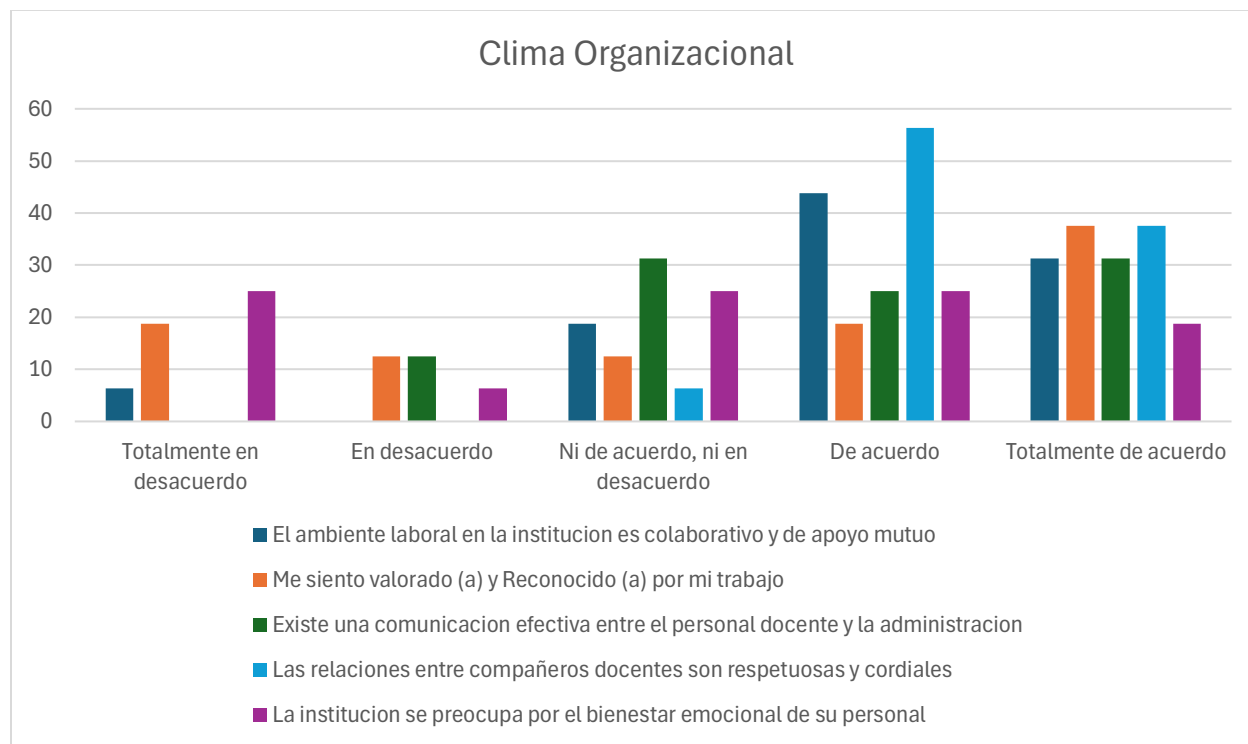


Figura 5 Percepción sobre el Clima Organizacional

El análisis del clima organizacional muestra que, en general, existe una percepción positiva respecto a la colaboración y el respeto dentro de la institución, aunque persisten áreas de mejora en comunicación, reconocimiento y bienestar emocional. En cuanto a la afirmación “El ambiente laboral en la institución es colaborativo y de apoyo mutuo”, el 45% de los encuestados está de acuerdo y el 31% totalmente de acuerdo, reflejando una valoración positiva de la colaboración interna. En “Me siento valorado(a) y reconocido(a) por mi trabajo”, el 38% manifestó estar totalmente de acuerdo y el 19% de acuerdo, aunque un 19% señaló estar en total desacuerdo, evidenciando que el reconocimiento no es uniforme para todo el personal. Para “Existe una comunicación efectiva entre el personal docente y la administración”, el 31% está totalmente de acuerdo y el 25% de acuerdo; sin embargo, un 31% se mantuvo neutral y un 13% en desacuerdo, lo que indica que, aunque hay avances, la comunicación aún presenta barreras. La afirmación “Las relaciones entre compañeros docentes son respetuosas y cordiales” destaca como la más positiva, con un 57% de acuerdo y un 26% totalmente de acuerdo, lo que evidencia un ambiente interpersonal saludable. En “La institución se preocupa por el bienestar emocional de su personal”, el 26% se mostró de acuerdo y un 18% totalmente de acuerdo, pero un 25% manifestó total desacuerdo y un 24% se mantuvo neutral, lo que sugiere que las acciones institucionales en este ámbito no son percibidas de forma consistente por todos.

4.2.2 ANALISIS CORRELACIONAL

CORRELACIÓN GESTION DEL TALENTO HUMANO Y CALIDAD EDUCATIVA

El análisis de la correlación de Pearson entre la gestión del talento humano y la calidad educativa evidencia asociaciones significativas que respaldan la hipótesis planteada. Los resultados muestran que la inducción de nuevos maestros se relaciona de manera muy fuerte y positiva con la objetividad en la evaluación de desempeño ($r = 0.759$; $p = 0.001$), lo que indica que los procesos de incorporación bien estructurados favorecen la implementación de evaluaciones más justas y profesionales. De igual forma, se encontró una fuerte correlación entre la mejora a partir de evaluaciones y la existencia de políticas institucionales orientadas a la mejora continua ($r = 0.702$; $p = 0.002$), lo cual demuestra que las instituciones que utilizan la retroalimentación de sus procesos de evaluación tienden a consolidar prácticas más sostenibles de calidad educativa. Asimismo, la relación entre la inducción de docentes y la disponibilidad de recursos educativos ($r = 0.615$; $p = 0.011$), así como entre estos recursos y el acompañamiento pedagógico ($r = 0.575$; $p = 0.011$), así como entre estos recursos y el acompañamiento pedagógico ($r = 0.575$; $p = 0.011$).

= 0.020), resalta la importancia de integrar la gestión de personal con el fortalecimiento del entorno pedagógico. En conjunto, estos hallazgos sugieren que la implementación de procesos formales de recursos humanos no solo beneficia la administración interna del talento, sino que también incide directamente en la calidad de los aprendizajes ofrecidos por las escuelas bilingües privadas.

CORRELACIÓN PROFESIONALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El análisis de la correlación de Pearson entre la profesionalización del talento humano y el clima organizacional revela asociaciones significativas que refuerzan la hipótesis planteada. Los resultados indican que la capacitación continua de los docentes se asocia de manera fuerte y positiva con la comunicación efectiva entre el personal ($r = 0.801$; $p = 0.000$), lo que evidencia que la formación profesional fomenta un intercambio más fluido y constructivo dentro de la institución. De igual forma, se observa una alta correlación entre el acceso a oportunidades de desarrollo profesional y la cooperación entre compañeros ($r = 0.765$; $p = 0.001$), demostrando que el fortalecimiento de las competencias docentes contribuye a un trabajo en equipo más sólido. Asimismo, la relación entre la implementación de programas de actualización docente y la motivación del personal ($r = 0.732$; $p = 0.002$) resalta cómo la inversión en el crecimiento profesional no solo eleva las capacidades individuales, sino que también influye positivamente en la actitud y compromiso hacia la institución. En conjunto, estos hallazgos sugieren que la profesionalización del talento humano es un pilar esencial para el fortalecimiento del clima organizacional en escuelas bilingües privadas, generando un entorno laboral más armónico y orientado a la excelencia educativa.

CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD EDUCATIVA

La correlación de Pearson entre el clima organizacional y la calidad educativa revela vínculos significativos que respaldan la relación planteada en la investigación. Los resultados muestran que la percepción de sentirse valorado y reconocido por el trabajo realizado se asocia fuertemente con la existencia de políticas institucionales que garantizan la mejora continua ($r = 0.771$; $p = 0.000$), lo que indica que el reconocimiento laboral está estrechamente ligado a estructuras organizativas orientadas a la excelencia educativa. Asimismo, se identificó una correlación muy fuerte entre la comunicación efectiva entre docentes y administración y el bienestar emocional del personal docente ($r = 0.814$; $p = 0.000$), evidenciando que una

comunicación fluida favorece un entorno laboral saludable y motivador. De igual forma, la gestión del talento humano presenta una relación positiva significativa con el bienestar emocional ($r = 0.631$; $p = 0.009$) y con el acompañamiento pedagógico ($r = 0.575$; $p = 0.020$), lo que sugiere que una gestión adecuada contribuye tanto a la estabilidad emocional del personal como al fortalecimiento del proceso educativo. Estos hallazgos confirman que un clima organizacional positivo no solo mejora el ambiente laboral, sino que también se traduce en una mayor calidad educativa en las escuelas bilingües privadas.

4.2.3 COMPARACIÓN CON OTROS ESTUDIOS

En la investigación de Genesis, Romero y Tinedo (2011) sobre el comportamiento organizacional del talento humano en instituciones educativas del municipio Cabimas, los hallazgos muestran coincidencias y diferencias relevantes con el presente estudio. Coinciden en que la gestión efectiva del talento humano, sustentada en liderazgo, motivación, trabajo en equipo y planificación, repercute directamente en la calidad institucional y en el clima laboral. Ambos trabajos destacan la importancia de la capacitación y la estructura organizacional como elementos positivos, así como la necesidad de fortalecer competencias en docentes y directivos para alcanzar una mayor eficiencia.

Sin embargo, se observan diferencias importantes en el enfoque. Mientras la presente investigación se centra en el impacto de un Departamento formal de Recursos Humanos en escuelas bilingües privadas y su relación con la profesionalización de la gestión del talento humano y la calidad educativa, el estudio de Cabimas aborda el comportamiento organizacional de forma más amplia, sin proponer la creación de un departamento específico. Además, en su contexto, se detecta una escasez de cambio organizacional y desarrollo de la personalidad laboral, lo que contrasta con los hallazgos que evidencian correlaciones significativas entre procesos estructurados de selección, inducción y evaluación, y mejoras en el desempeño y la calidad educativa. Estas diferencias pueden atribuirse a factores contextuales: en esta investigación se desarrolla en un entorno de escuelas privadas con un enfoque bilingüe y probablemente con más recursos para implementar procesos formales de RR. HH., mientras que el estudio venezolano se da en un contexto de educación pública con limitaciones estructurales y culturales que afectan la implementación de cambios organizacionales sostenidos.

Así mismo, al comparar la presente investigación con el estudio de Galindo (2023), se

identifican varias similitudes. En ambos casos, el análisis se centró en la gestión del talento humano bajo la perspectiva del desarrollo organizacional, destacando la importancia de áreas como el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y el clima laboral. Asimismo, los dos estudios coinciden en que la falta de procedimientos formales y políticas claras representa una limitación para el desarrollo del personal y para la eficiencia institucional.

En cuanto a las diferencias, Galindo (2023) aplicó un enfoque mixto que combinó entrevistas a directivos y cuestionarios a administrativos y docentes, mientras que la presente investigación se limitó a un diseño cuantitativo mediante encuestas estructuradas. También se observan diferencias en el tamaño de la muestra: el estudio de Galindo trabajó con 40 participantes de distintos niveles jerárquicos, mientras que esta investigación incluyó a 16 docentes y administrativos - académicos con más de un año en la institución. Finalmente, mientras Galindo concluye con la recomendación de alinear la gestión con un modelo de desarrollo organizacional ya existente, esta investigación plantea de manera específica la creación de un Departamento de Recursos Humanos como solución a las carencias detectadas en las escuelas bilingües privadas.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

4.3.1 HALLAZGOS

Se identificó que los procesos de contratación y evaluación, aunque son percibidos como claros y objetivos, aún carecen de una estructura integral que garantice su aplicación de manera consistente en todos los ámbitos de la institución. Por otra parte, se evidencian debilidades en la inducción de nuevos maestros y en la capacitación sistemática, así como la ausencia de programas sólidos de formación continua. Estas limitaciones reflejan la necesidad de contar con un área especializada que coordine estos procesos y fomente el crecimiento profesional del personal.

En relación con la labor educativa, los resultados muestran que esta se ve influida de manera positiva por la adecuada gestión del talento, siempre que los procesos se implementen de manera estructurada y objetiva. No obstante, persisten limitaciones en cuanto a recursos, acompañamiento pedagógico y estrategias de desarrollo, lo que restringe la posibilidad de consolidar mejoras sostenidas. Finalmente, se destaca que el ambiente laboral es valorado como colaborativo y respetuoso, aunque persisten deficiencias en

comunicación, reconocimiento y bienestar emocional. Estos aspectos impactan directamente en la satisfacción laboral y en la construcción de un entorno organizacional equilibrado.

4.3.2 VALIDACION DE HIPOTESIS

Tabla 1 validación de hipótesis planteadas

Hipotesis	Evidencia	Estado de la hipótesis
H1 (General): La implementación de un Departamento de Recursos Humanos en escuelas bilingües privadas contribuirá significativamente a la profesionalización de la gestión del talento humano y a la mejora de la calidad educativa	El análisis correlacional evidenció relaciones fuertes y significativas entre la gestión del talento humano y variables de calidad educativa. Ejemplo: la inducción de nuevos docentes se relaciona positivamente con la objetividad en la evaluación de desempeño ($r = 0.759$; $p = 0.001$) y con la existencia de políticas institucionales orientadas a la mejora continua ($r = 0.702$; $p = 0.002$). Esto respalda que un departamento formal de RR. HH. genera procesos más estructurados que impactan en la calidad educativa.	Confirmada
H1.1: La profesionalización de la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas se asocia positivamente con la mejora del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente y administrativo.	Los resultados muestran una correlación muy fuerte entre la comunicación efectiva y el bienestar emocional ($r = 0.814$; $p = 0.000$) y entre el reconocimiento laboral y la mejora continua ($r = 0.771$; $p = 0.000$). Estos hallazgos indican que procesos de RR. HH. más profesionales generan un clima laboral más positivo y mayor satisfacción.	Confirmada
H1.2: Las escuelas bilingües privadas que cuentan con procesos estructurados de selección, capacitación y evaluación del personal presentan un mayor nivel de calidad educativa en comparación con aquellas que no disponen de un Departamento formal de Recursos Humanos.	Se hallaron correlaciones significativas entre la capacitación docente y la calidad educativa ($r = 0.680$; $p < 0.01$), así como entre la evaluación de desempeño y la disponibilidad de recursos pedagógicos ($r = 0.615$; $p = 0.011$). Esto sugiere que los procesos estructurados elevan la calidad educativa.	Confirmada

Fuente: encuestas realizadas a docentes

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se puede concluir que, aunque los procesos de contratación y evaluación son vistos en general como claros y objetivos, todavía no cuentan con una estructura completa que asegure su aplicación de manera uniforme. Además, la inducción de nuevos docentes se muestra como una de las principales debilidades, lo que dificulta su integración y la construcción de una cultura organizacional sólida.
- En cuanto al desarrollo profesional del personal, los resultados reflejan que la mayoría percibe pocas oportunidades de formación continua, capacitaciones acordes a las necesidades y posibilidades de crecimiento. Esta falta de apoyo limita la motivación y el compromiso de los docentes, lo que puede afectar su permanencia en la institución.
- Respecto a la calidad educativa, se reconoce que la gestión del talento humano influye de manera positiva; sin embargo, su alcance se ve reducido por la falta de recursos suficientes, políticas claras de mejora y acompañamiento pedagógico constante. Esto impide que los avances en la calidad educativa se den de manera consistente en toda la institución.
- El clima laboral es valorado como respetuoso y colaborativo, lo cual representa una fortaleza. No obstante, aún existen carencias en la comunicación, el reconocimiento y la atención al bienestar emocional, lo que afecta la satisfacción de algunos colaboradores e impide alcanzar un ambiente organizacional plenamente equilibrado.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda diseñar y aplicar manuales de selección y de inducción, que definan criterios objetivos, secuencias claras de incorporación y actividades de integración para nuevos docentes y personal administrativo. Esto permitirá reducir la debilidad observada en la inducción, garantizando una adaptación más rápida y efectiva al entorno institucional, además de fomentar una cultura organizacional sólida desde el inicio.

- Con el fin de asegurar que los procesos de contratación y evaluación se apliquen de manera uniforme, es necesario establecer descriptores de puesto que definan funciones, responsabilidades, competencias requeridas y niveles jerárquicos. Estos descriptores servirán como base para la transparencia en la selección, el diseño de capacitaciones y la evaluación del desempeño.
- Finalmente, se recomienda la creación de un Departamento de Recursos Humanos formalizado, que integre los procesos antes mencionados (selección e inducción). Este departamento debe trabajar de manera estratégica para garantizar que la gestión del talento humano impacte directamente en la calidad educativa y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.3 TABLA DE CONTROL Y CONGRUENCIA

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Resultados	Conclusiones	Recomendaciones
Diseñar e implementar un Departamento de Recursos Humanos en escuelas bilingües privadas como propuesta para la profesionalización de la gestión del talento humano y la mejora de la	Diagnosticar el estado actual de la gestión del talento humano en escuelas bilingües privadas que no cuentan con un Departamento formal de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano	Se evidenció correlación positiva entre inducción de docentes y evaluación objetiva del desempeño ($r = 0.759$; $p = 0.001$).	Aunque los procesos de contratación y evaluación son vistos como claros, la inducción de nuevos docentes sigue siendo una debilidad que afecta su integración y la cultura organizacional.	Diseñar manuales de selección e inducción acompañados de descriptores de puesto que aseguren uniformidad, transparencia y mejor integración del personal.

calidad educativa.	Identificar las funciones, procesos y componentes esenciales que debe integrar un Departamento de Recursos Humanos en el contexto educativo privado.	Profesionalización del talento humano	La capacitación y la retroalimentación de evaluaciones mostraron correlación positiva con la motivación y la mejora continua ($r = 0.702$; $p = 0.002$).	El desarrollo profesional es limitado: hay escasas oportunidades de capacitación y formación continua, lo que restringe la motivación y el compromiso del personal docente.	
			Se observó relación entre recursos disponibles y acompañamiento pedagógico ($r = 0.575$; $p = 0.020$).	La falta de recursos y políticas claras impide que los avances en calidad educativa se mantengan de forma consistente en toda la institución.	
	Analizar los beneficios estratégicos que la profesionalización del talento humano puede aportar a la calidad	Calidad educativa	Se halló correlación positiva entre inducción de docentes y recursos educativos ($r = 0.615$; $p = 0.011$).	La gestión del talento humano influye de manera positiva en la calidad educativa, pero su impacto es	Crear un Departamento de RRHH formalizado que integre selección e inducción, como procesos estratégicos.

	educativa y al desempeño organizacional.			limitado por la falta de recursos, políticas claras y acompañamiento pedagógico.	
		Clima organizacional	La profesionalización del talento humano se asoció con el clima laboral y satisfacción docente ($r = 0.615$; $p = 0.011$).	El clima laboral es respetuoso y colaborativo, pero carece de buena comunicación, reconocimiento y atención al bienestar emocional.	

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta de Profesionalización de la Gestión del Talento Humano en Escuelas Bilingües Privadas

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Como respuesta a los hallazgos obtenidos en la investigación, los cuales evidencian carencias significativas en los procesos de contratación, inducción, evaluación y desarrollo profesional del personal docente y administrativo-academico. Aunque en algunos casos los procedimientos son percibidos como claros, no existe una estructura formal ni uniforme que garantice su correcta aplicación, lo que genera debilidades en la integración de nuevos colaboradores, limita la formación continua y afecta la motivación y permanencia del personal. Asimismo, se encontró que, pese a la influencia positiva que tiene la gestión del talento humano sobre la calidad educativa, esta se ve restringida por la falta de recursos, políticas claras y acompañamiento pedagógico sistemático.

Esta propuesta se sustenta principalmente en la Teoría del Comportamiento Organizacional, que permite comprender cómo los procesos de gestión inciden en la motivación, el clima laboral y la eficiencia institucional, y en la Teoría del Desarrollo Organizacional, que respalda la necesidad de implementar cambios estructurados para fortalecer la cultura organizativa y elevar el desempeño de la institución. Estas bases conceptuales, junto con los hallazgos, ayudan a orientar la propuesta hacia la creación de manuales y descriptores de puesto, procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación, como mecanismos prácticos para profesionalizar la gestión del talento humano.

La importancia de esta propuesta se encuentra en cómo responder de manera directa a los problemas identificados en el diagnóstico institucional y ofrecer herramientas aplicables al contexto de las escuelas bilingües privadas, fortaleciendo la gestión administrativa y pedagógica. Su viabilidad se justifica en la posibilidad de implementar procesos claros y estandarizados con los recursos disponibles en cumplimiento de las normativas nacionales..

Por otro lado, el impacto esperado con la implementación de esta propuesta es por un lado, mejorar las condiciones de integración, motivación y desarrollo profesional del personal; y por

otro, elevar la calidad educativa mediante una gestión del talento humano más estructurada, profesionalizada y sostenible. En este sentido, la propuesta no solo atiende una necesidad inmediata, sino que también se constituye en un aporte estratégico para la consolidación de la excelencia académica y organizacional en el ámbito de las escuelas bilingües privadas de Honduras.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance de esta propuesta se define a raíz de los objetivos específicos planteados y de los entregables que se generarán para fortalecer la gestión institucional. La propuesta se orienta a proporcionar a la escuela herramientas prácticas y aplicables que permitan ordenar y profesionalizar los procesos de recursos humanos, en concordancia con los hallazgos obtenidos en la investigación y con las teorías de sustento revisadas.

6.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar descriptores de puestos para cada cargo docente y administrativo, que delimiten con claridad funciones, responsabilidades, requisitos y competencias esperadas.
- Elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal, que defina políticas, criterios y procedimientos estandarizados para la incorporación de nuevos colaboradores.
- Implementar un manual de inducción institucional, que oriente la integración de los nuevos docentes y administrativos a la cultura organizacional, sus valores, normas y procedimientos.
- Diseñar un manual de capacitación y desarrollo profesional, enfocado en programas de formación continua que respondan a las necesidades detectadas en el personal y al fortalecimiento de la calidad educativa.
- Proponer un sistema de evaluación del desempeño docente y administrativo, que permita medir los resultados, retroalimentar al personal y establecer planes de mejora continua

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta de Profesionalización de la Gestión del Talento Humano en Escuelas Bilingües Privadas se orienta a dotar a la institución de herramientas formales y prácticas que fortalezcan los procesos relacionados con la administración del recurso humano. Con este fin, se plantean cuatro entregables principales que servirán como instrumentos de aplicación inmediata y que buscan estandarizar los procedimientos, garantizar la transparencia en la gestión y promover la profesionalización del personal. Estos entregables son:

Manual de inducción al nuevo personal

Este documento tiene como propósito facilitar la integración de los nuevos colaboradores a la institución educativa. Contendrá información sobre la misión, visión, valores, reglamentos internos, políticas de conducta y normas de convivencia, así como los beneficios y responsabilidades del personal. Además, incluirá un cronograma de actividades de inducción y una guía para el acompañamiento inicial durante el primer mes de trabajo. Con ello, se busca que los nuevos ingresos se adapten rápidamente a la cultura institucional, comprendan las expectativas de desempeño y fortalezcan su sentido de pertenencia.

Manual de reclutamiento y contratación

El manual establecerá los lineamientos, procedimientos y criterios necesarios para llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección de personal de manera estandarizada. Incluirá perfiles de candidato, métodos de búsqueda, fases del proceso de selección (atracción de candidatos, recepción de hojas de vida, entrevistas, pruebas y selección final), así como los formatos necesarios para documentar cada etapa. Asimismo, detallará el proceso de contratación formal, especificando los documentos legales requeridos y las condiciones de incorporación. Este entregable permitirá a la institución contar con procesos más transparentes, eficientes y alineados a las necesidades educativas.

Manual de descriptores de puestos

Este manual definirá de manera clara y ordenada los puestos que conforman la estructura organizativa de la institución. Cada descriptor de puesto incluirá: nombre del cargo, propósito general, funciones principales, responsabilidades, requisitos académicos y de experiencia, competencias técnicas y blandas requeridas, así como las relaciones jerárquicas y funcionales. El

objetivo de este entregable es proporcionar un marco de referencia para la gestión del desempeño, la asignación de responsabilidades y la planificación del desarrollo profesional del personal.

6.4.2 QUE SE HARA Y COMO SE HARA

Manual de Inducción al Nuevo Personal

Se elaborará un documento que sirva como guía para orientar a los nuevos colaboradores en su proceso de integración a la institución. Este manual contendrá información institucional relevante, incluyendo la misión, visión, valores, reglamentos y políticas internas, con el fin de proporcionar un marco claro sobre la cultura organizacional y las expectativas de desempeño. Se organizará un cronograma de inducción que contemple actividades como charlas informativas, recorridos por las instalaciones y presentaciones con los distintos equipos de trabajo. Además, se crearán guías de acompañamiento para el primer mes de labores, con el propósito de apoyar a los nuevos ingresos en su adaptación y familiarización con los procedimientos internos.

Para facilitar su implementación, se utilizarán materiales impresos o digitales de fácil acceso y se realizarán sesiones de orientación dirigidas por directivos o jefaturas. Complementariamente, se incluirán actividades de integración diseñadas para fortalecer el sentido de pertenencia y promover la interacción con los distintos miembros de la institución, asegurando así una adaptación efectiva al entorno laboral.

Desde la Teoría del Comportamiento Organizacional, la inducción es una estrategia que favorece la motivación y el compromiso del personal al facilitar la adaptación cultural y social dentro de la organización. Por otro lado, la Teoría del Desarrollo Organizacional sustenta este manual en la medida en que busca generar cambios planificados que mejoren la integración del talento humano, fortaleciendo la cohesión y la eficiencia institucional.

Manual de Reclutamiento y Contratación

Se desarrollará un manual que estandarice los procedimientos de atracción, selección y contratación de personal. Para ello, se definirán criterios de selección basados en competencias y se organizarán las fases del proceso, que incluirán atracción de talentos, recepción de solicitudes, entrevistas, pruebas de evaluación y selección final, así como la documentación requerida para formalizar la contratación. Se contempla realizar un proceso mixto, combinando convocatorias

digitales con difusión externa, entrevistas grupales y dinámicas participativas para evaluar habilidades interpersonales, además de formatos físicos para la documentación de cada fase. Esta alternativa busca adaptarse a contextos donde la interacción presencial y la observación directa de competencias sean relevantes, especialmente en posiciones docentes o administrativas clave.

Desde la Teoría del Comportamiento Organizacional, contar con procesos transparentes de reclutamiento y contratación permite reducir la incertidumbre, generar confianza en los candidatos y mejorar la percepción de justicia organizacional. A su vez, la Teoría del Desarrollo Organizacional respalda este manual como parte de un cambio estructural que busca profesionalizar los procesos administrativos y alinearlos con los objetivos estratégicos de la institución, contribuyendo a la eficiencia y sostenibilidad organizacional.

Manual de Descriptores de Puestos

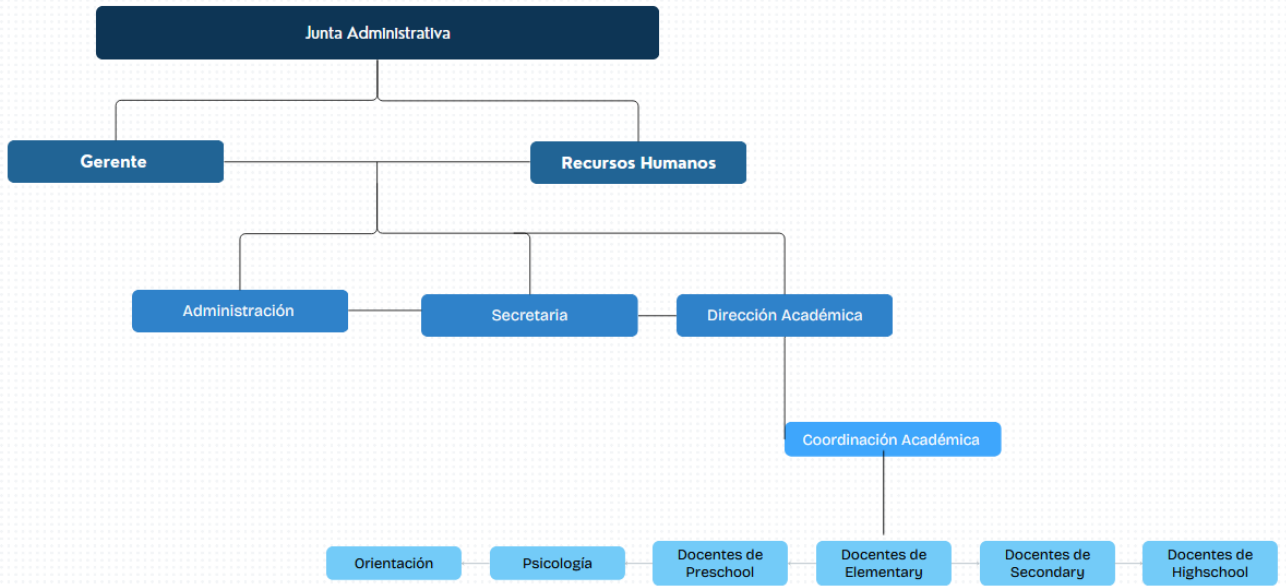
Se elaborará un manual que describa los puestos de docentes de la institución de manera detallada, incluyendo el propósito del cargo, funciones, responsabilidades, requisitos académicos y competencias técnicas y blandas. La información se recopilará mediante entrevistas y cuestionarios aplicados a los ocupantes de los puestos, complementada con revisión documental. Esto propone el uso de un manual impreso complementado con versiones digitales individuales por departamento, donde cada descriptor incluya ejemplos de tareas y criterios de desempeño. Esta opción permite que los colaboradores tengan acceso físico al documento, fomentando la claridad de funciones y responsabilidades dentro del área, y sirviendo de guía práctica en la operación diaria.

La Teoría del Comportamiento Organizacional aporta al reconocer que la claridad en roles y responsabilidades disminuye la ambigüedad laboral, mejora la motivación y facilita la coordinación entre equipos. Por su parte, la Teoría del Desarrollo Organizacional justifica este manual como un instrumento que fortalece la estructura organizacional y permite planificar de manera más eficiente procesos de capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

6.4.3 DESARROLLO

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Organigrama Institucional





DESCRIPTORES DE PUESTO

Propuesta de Profesionalización del la gestión
del talento Humano en Escuelas Bilingües

DESCRIPTOR DE PUESTO			
Logotipo	I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
	1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
	Docente de Robótica	18 septiembre de 2025	18 de septiembre de 2025
1.4 Ubicación administrativa:	Unidad docente, básicos y diversificado		
1.5 Tipo de contratación:	Indefinida		
1.6 Puesto inmediato superior:	Coordinador docente		
1.7 Puesto bajo su mando:	Ninguno		
1.8 Relaciones de trabajo:	Departamento de coordinación		
<pre> graph TD DA[Dirección Académica] --- CA[Coordinación Académica] CA --- DR[Docente de Robotica] </pre>			
II. PROPOSITO/OBJETIVO DEL PUESTO			
Planificar, impartir y evaluar clases de robótica orientadas al desarrollo de competencias tecnológicas, creativas y de resolución de problemas en los estudiantes, utilizando metodologías activas y herramientas digitales que promuevan el aprendizaje práctico.			
III. FUNCIONES DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar planes de clase y actividades prácticas de robótica. ▪ Impartir sesiones teóricas y prácticas utilizando kits, software y plataformas educativas. ▪ Fomentar la creatividad, el pensamiento lógico y la resolución de problemas en los estudiantes. ▪ Evaluar el desempeño académico mediante pruebas, proyectos y observación. ▪ Mantener y supervisar el uso adecuado del equipo de robótica. ▪ Participar en proyectos interdisciplinarios y competencias de robótica. ▪ Actualizarse en tendencias tecnológicas y pedagógicas relacionadas con la robótica. ▪ Colaborar con los padres y personal escolar para seguir el progreso del estudiante. ▪ Mantener registros actualizados de calificaciones, asistencia y seguimiento académico. 			
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO			

Principales:

- Cumplimiento del programa académico en tiempo y forma.
- Calidad pedagógica y claridad en la transmisión del conocimiento.
- Logro de competencias de los estudiantes en el área de robótica.
- Buen manejo y conservación de los equipos y materiales de trabajo.

Secundarias:

- Colaboración en actividades extracurriculares (ferias, concursos, talleres).
- Propuesta de mejoras en metodologías y recursos educativos.
- Participación en reuniones académicas y capacitaciones.

V. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**5.1 Requisitos de educación:**

- Licenciatura en Pedagogía, Ingeniería en Sistema, Electrónica, Informática o áreas afines.
- Se valora especialización o certificación en robótica, diversificado en Técnico en Electrónica o Profesorado en Enseñanza Media en área requerida.

5.2 Datos Demográficos

Edad: 23 años en adelante

Género: Indiferente

Residencia: Distrito Central

Disponibilidad de Horario: Tiempo completo

5.3 Experiencia

- 1 a 2 años en docencia, talleres de robótica, programación o afines.

5.4 Conocimientos

- Dominio del idioma inglés nivel B1
- Domina diferentes formas de orientar el aprendizaje de los niños, niñas, jóvenes y su invención, creatividad y talento.
- Manejo de software de programación (Scratch, Python).
- Competencias pedagógicas (planificación, didáctica, motivación).
- Conocimiento en robótica educativa (ROBODEDH).
- Hace uso plataformas tecnológicas.
- Practica los principios psicopedagógicos y técnicos de su especialidad que demanda la profesión
- que ejerce.

5.5 Otros requisitos

- Disponibilidad para actividades extracurriculares.
- Interés por la innovación educativa y tecnológica.

5.6 Habilidades y destrezas

- Proactivo y propenso a la investigación
- Disposición y actitud para utilizar las oportunidades que le ofrecen las nuevas tecnologías
- Capacidad de gestionar sus propios recursos de aprendizaje.
- Empatía y comunicación efectiva dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Trabajo en equipo y colaboración interdisciplinaria.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

6.1 Maquinaria y equipo

- Manejo de equipo de oficina y computo.
- Herramientas o instrumentos propios del trabajo.

6.2 Dinero y valores:

No aplica

6.3 Información

✓ Documentos de evaluación docente.

confidencial:

✓ Datos personales de los estudiantes.

6.4 Relaciones

✓ Padres de familia (extra curriculares)

interpersonales:

✓ Tipo de comunicación formal con todo el personal docente.

6.5 Toma de decisiones

✓ Únicamente las que corresponden al puesto de trabajo.

6.6 Supervisión

✓ Directa con los estudiantes en sus actividades educativas.

VII NIVEL DE ESFUERZO

7.1 Mental:

Alto, por la necesidad de diseñar estrategias didácticas, resolver problemas técnicos y mantener la atención de los estudiantes

7.2 Físico:

Moderado, incluye manipulación de equipos, desplazamientos en el aula y montaje de proyectos.

VIII. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES

Condiciones físicas: Trabajo en aulas y laboratorios equipados, exposición ocasional a ruido de motores o dispositivos electrónicos.

Exigencias emocionales: Manejo de grupos diversos, presión por resultados académicos, necesidad de mantener motivación constante.

Riesgo: Bajo, limitado a accidentes menores en el uso de herramientas, equipos eléctricos o componentes electrónicos.

DESCRIPTOR DE PUESTO			
Logotipo	I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
	1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
	Docente de Computación	18 de septiembre de 2025	18 de septiembre de 2025
1.4 Ubicación administrativa:	Unidad docente, básicos y diversificado		
1.5 Tipo de contratación:	Indefinida		
1.6 Puesto inmediato superior:	Coordinador docente		
1.7 Puesto bajo su mando:	Ninguno		
1.8 Relaciones de trabajo:	Departamento de coordinación		
<pre> graph TD DA[Dirección Académica] --- CA[Coordinación Académica] CA --- DC[Docente de Computación] </pre>			
II. PROPOSITO/OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Planificar, impartir y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el área de computación, con el fin de desarrollar en los estudiantes competencias digitales que les permitan utilizar la tecnología como herramienta de apoyo en su vida académica, profesional y personal. El docente fomenta el pensamiento crítico, el uso responsable de las TIC y la integración de la informática con otras áreas del conocimiento.</p>			
III. FUNCIONES DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar planes de clase que integren el uso de herramientas digitales. ▪ Impartir clases teóricas y prácticas sobre computación, ofimática y programación básica. ▪ Evaluar periódicamente el desempeño de los estudiantes mediante proyectos, exámenes y prácticas. ▪ Fomentar el uso ético, seguro y responsable de la tecnología. ▪ Mantener actualizado el material educativo en función de los avances tecnológicos. ▪ Supervisar y dar mantenimiento básico al laboratorio de cómputo. ▪ Mantener registros actualizados de calificaciones, asistencia y seguimiento académico. 			
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Principales:			

- Cumplimiento de los contenidos curriculares en los plazos establecidos.
- Aplicación de metodologías prácticas que favorezcan el aprendizaje digital.
- Logro de competencias tecnológicas en los estudiantes (manejo de software, programación básica, seguridad digital).
- Uso responsable y conservación adecuada del laboratorio de cómputo y equipos.

Secundarias:

- Colaboración en proyectos extracurriculares de informática.
- Participación en capacitaciones docentes y actualización tecnológica.
- Apoyo en actividades institucionales de innovación y tecnología.

V. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

5.1 Requisitos de educación:

- Egresado como Maestro de Educación Primaria – Normal Mixta o egresados en bachillerato en computación. Egresado de licenciatura en Informática Educativa. Bachillerato en educación.
- Estudiante universitario en Licenciaturas en Informática Administrativa, Ingeniería en Sistemas o carreras afines.

5.2 Datos Demográficos

- Edad:** 23 años en adelante
- Género:** Indiferente
- Residencia:** Distrito Central
- Disponibilidad de Horario:** Tiempo completo

5.3 Experiencia

- Mínima de 6 meses en puestos anteriores.

5.4 Conocimientos

- Paquetería Office, Google Workspace.
- Herramientas de diseño y edición básica.
- Fundamentos de programación (Scratch, Python, Java básico).
- Buenas prácticas de ciberseguridad
- Dominio del idioma inglés nivel B1 .

5.5 Habilidades y destrezas

- Proactivo y propenso a la investigación
- Disposición y actitud para utilizar las oportunidades que le ofrecen las nuevas tecnologías
- Capacidad de gestionar sus propios recursos de aprendizaje.
- Empatía y comunicación efectiva dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje.

- Organización e, innovación pedagógica.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

6.1 Maquinaria y equipo

- Manejo de equipo de oficina y computo
- Herramientas o instrumentos propios del trabajo

6.2 Dinero y valores:

✓ No aplica

6.3 Información

✓ Documentos de evaluación docente.

confidencial:

✓ Datos personales de los estudiantes.

6.4 Relaciones

✓ Padres de familia (extra curriculares)

interpersonales:

✓ Tipo de comunicación formal con todo el personal docente.

6.5 Toma de decisiones

✓ Únicamente las que corresponden al puesto de trabajo

6.6 Supervisión

✓ Directa con es estudiante en sus actividades educativas
 ✓ Monitoreo y acompañamiento en el uso de equipos.

VI. NIVEL DE ESFUERZO

6.1 Mental:

Alto, a la realización de sus funciones dentro del puesto de trabajo y actualización tecnológica constante.

6.2 Físico:

Bajo debido a la manipulación de equipos y apoyo técnico.

VII. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES

Condiciones físicas

Trabajo en aulas y laboratorios equipados, exposición ocasional a ruido de motores o dispositivos electrónicos.

Exigencias emocionales

Manejo de grupos diversos, presión por resultados académicos, necesidad de mantener motivación constante.

Riesgo

Bajo, limitado a accidentes menores en el uso de herramientas, equipos eléctricos o componentes electrónicos.

DESCRIPTOR DE PUESTO			
I. IDENTIFICACION DEL PUESTO			
Logotipo	1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
	Docente de Español	18 de septiembre de 2025	18 de septiembre de 2025
1.4 Ubicación administrativa:	Unidad docente, básicos y diversificado		
1.5 Tipo de contratación:	Indefinida		
1.6 Puesto inmediato superior:	Coordinadora docente		
1.7 Puesto bajo su mando:	Ninguno		
1.8 Relaciones de trabajo:	Departamento de coordinación		
<pre> graph TD DA[Dirección Académica] --- CA[Coordinación Académica] CA --- DE[Docente de Español] </pre>			
II. PROPOSITO/OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Guiar a los estudiantes en el desarrollo de habilidades de comunicación oral y escrita, fomentando la comprensión lectora, la correcta aplicación de las normas gramaticales y ortográficas, así como la apreciación de la literatura. Contribuir a formar estudiantes críticos, reflexivos y con dominio del idioma español, lo que impacta directamente en su desempeño académico y social.</p>			
III. FUNCIONES DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar y desarrollar clases de gramática, literatura y redacción. ▪ Diseñar actividades de comprensión lectora y expresión oral. ▪ Fomentar el hábito de la lectura y la escritura creativa. ▪ Evaluar de manera continua el progreso de los estudiantes. ▪ Participar en ferias literarias y actividades culturales. ▪ Mantener registros actualizados de calificaciones, asistencia y seguimiento académico. ▪ Implementar estrategias pedagógicas inclusivas que se adapten a los distintos ritmos y estilos de aprendizaje. 			
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
<p>Principales:</p>			

- Cumplimiento de los objetivos curriculares en comprensión lectora, gramática y redacción.
- Desarrollo de habilidades comunicativas en los estudiantes.
- Implementación de estrategias didácticas variadas y efectivas.
- Evaluación objetiva y oportuna del desempeño estudiantil.

Secundarias:

- Promoción de actividades literarias y culturales.
- Participación en proyectos interdisciplinarios.
- Contribución en la elaboración de material didáctico.

V. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

5.1 Requisitos de educación:

- Profesorado en la enseñanza del español en el grado de licenciatura o estudiantes universitarios en las carreras de Licenciatura en Letras o Pedagogía.

5.2 Datos Demográficos

Edad: 21 años en adelante

Género: Indiferente

Residencia: Distrito Central

Disponibilidad de Horario: Tiempo completo

5.3 Experiencia

- Mínima de 6 meses en puestos similares.

5.4 Conocimientos

- Gramática y ortografía avanzada.
- Literatura universal y nacional.
- Técnicas de redacción y comunicación oral.

5.5 Habilidades y destrezas

- Capacidad para planificar, organizar y desarrollar clases de manera estructurada.
- Planificación y organización.
- Empatía y comunicación efectiva dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Fomento del debate, la lectura crítica y la expresión de ideas.

VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

6.1 Maquinaria y equipo

- Manejo de equipo de oficina.
- Herramientas o instrumentos propios del trabajo

6.2 Dinero y valores:

✓ No aplica

6.3 Información confidencial:	✓ Documentos de evaluación docente. ✓ Datos personales de los estudiantes.
6.4 Relaciones interpersonales:	✓ Padres de familia (extra curriculares) ✓ Tipo de comunicación formal con todo el personal docente.
6.5 Toma de decisiones	✓ Unicamente las que corresponden al puesto de trabajo
6.6 Supervisión	✓ Directa con es estudiante en sus actividades educativas
VII. NIVEL DE ESFUERZO	
7.1 Mental:	Alto, debido al análisis y creatividad pedagógica en sus funciones dentro del puesto de trabajo.
7.2 Físico:	Bajo, debido al desplazamientos en el aula y montaje de proyectos.
VIII. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES	
Condiciones físicas Trabajo en aulas escolares	
Exigencias emocionales Atención a grupos grandes y diversos.	
Riesgo Ninguno	

DESCRIPTOR DE PUESTO			
Logotipo	I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
	1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
	Coordinador Académico	18 de septiembre de 2025	18 de septiembre de 2025
1.4 Ubicación administrativa:	Unidad docente, básicos y diversificado		
1.5 Tipo de contratación:	Indefinida		
1.6 Puesto inmediato superior:	Director Académico		
1.7 Puesto bajo su mando:	Docentes de todos los ciclos		
1.8 Relaciones de trabajo:	Departamento de Dirección Académica		
<pre> graph TD DA[Dirección Académica] --- CA[Coordinación Académica] CA --- DP[Docentes de Preescolar] CA --- DPri[Docentes de Primaria] CA --- DS[Docentes de Secundaria] </pre>			
II. PROPOSITO/OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Organizar, coordinar y supervisar los procesos académicos de la institución, garantizando que los planes y programas de estudio se desarrollen de acuerdo con la normativa y estándares de calidad educativa. Actúa como enlace entre el cuerpo docente y la dirección académica, asegurando que los recursos humanos y materiales estén alineados a los objetivos pedagógicos institucionales.</p>			
III. FUNCIONES DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo y aplicación de políticas académicas alineadas con los objetivos de la institución. ▪ Supervisión y evaluación de docentes. ▪ Supervisar el cumplimiento de programas y planes de estudio. ▪ Monitorear la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. ▪ Elaborar horarios y planificar la carga académica. ▪ Coordinar actividades extracurriculares académicas. ▪ Organizar capacitaciones y acompañamiento al cuerpo docente. 			
IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO			

Principales:

- Elaboración y cumplimiento de cronogramas académicos.
- * Supervisión eficiente del cuerpo docente.
- * Asegurar el cumplimiento de programas y planes de estudio.
- * Comunicación efectiva con estudiantes, docentes y dirección.

Secundarias:

- Coordinación de actividades extracurriculares académicas.
- * Apoyo en procesos de innovación pedagógica.
- * Participación en la capacitación continua de docentes.

V. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**5.1 Requisitos de educación:**

- Licenciatura en Pedagogía, Administración Educativa o afines.
- Maestría deseable.

5.2 Datos Demográficos

Edad: 30 años en adelante

Género: Indiferente

Residencia: Distrito Central

Disponibilidad de Horario: Tiempo completo


5.3 Experiencia

- 3 años en docencia y 2 en gestión educativa.

5.4 Conocimientos

- Normativa educativa nacional.
- Planificación curricular y estrategias de evaluación académica.
- Gestión del talento docente y procesos de capacitación.
- Técnicas de liderazgo y manejo de equipos.
- Herramientas de seguimiento y control académico.
- Metodologías de enseñanza y tendencias pedagógicas innovadoras.
- Manejo de plataformas académicas y sistemas de gestión escolar.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio del idioma inglés nivel B1 	
5.5 Habilidades y destrezas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Planificación curricular ▪ Empatía y comunicación efectiva con alumnos y padres ▪ Gestión de conflictos 	
V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
5.6 Maquinaria y equipo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de oficina y computo ▪ Herramientas o instrumentos propios del trabajo 	
5.2 Dinero y valores:	✓ No aplica
5.3 Información confidencial:	✓ Documentos de evaluación docente. ✓ Datos personales de los estudiantes.
5.4 Relaciones interpersonales:	✓ Docentes, ✓ Estudiantes ✓ Padres de familia ✓ Directivos ✓ Personal docente
5.5 Toma de decisiones	✓ En asignación de horarios y recursos.
5.6 Supervisión	✓ Directa de docentes y personal de apoyo
VI. NIVEL DE ESFUERZO	
6.1 Mental:	Alto; requiere planeación y toma de decisiones.
6.2 Físico:	Bajo a moderado; incluye movilidad institucional.
VII. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES	
Condiciones físicas Traslado entre Oficinas y aulas.	
Exigencias emocionales Altas; implica resolución de conflictos y presión académica.	
Riesgo Bajo	

DESCRIPTOR DE PUESTO			
Logotipo	I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
	1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
	Orientador Académico	18 de septiembre de 2025	18 de septiembre de 2025
1.4 Ubicación administrativa:	Unidad docente, básicos y diversificado		
1.5 Tipo de contratación:	Indefinida		
1.6 Puesto inmediato superior:	Coordinadora docente		
1.7 Puesto bajo su mando:	Ninguno		
1.8 Relaciones de trabajo:	Departamento de coordinación y Dirección Académica		
			
II. PROPOSITO/OBJETIVO DEL PUESTO			
<p>Brindar orientación integral a los estudiantes en aspectos académicos, vocacionales y personales, con el propósito de favorecer su adaptación escolar, mejorar su rendimiento académico y contribuir a su desarrollo integral. Además, actúa como mediador entre estudiantes, padres y docentes, promoviendo un ambiente educativo inclusivo y favorable para el aprendizaje.</p>			
III. FUNCIONES DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar actividades de orientación social para contribuir en la formación de la personalidad; hábitos deseables, buenas costumbres, valores cívicos, éticos y morales. ▪ Estimular la asistencia, progreso y promoción de los y las educandos, a través de actividades que fortalezcan su desarrollo psicosocial de las y los educandos. ▪ Desarrollar actividades de investigación a fin de conocer la situación socioeconómica de las y los educandos y su impacto en el rendimiento académico de los mismos. ▪ Organizar y actualizar permanentemente los expedientes de las y los educandos con las evidencias de las actividades vocacionales individual y colectivamente realizadas. ▪ Evaluar continuamente el trabajo realizado con el propósito de retroalimentar o 			

reformular las actividades planificadas.

- Apoyar la implementación del plan de mejora institucional.
- Mantener una estrecha y permanente comunicación con los padres y madres de familia, tutores o encargados del educando, personal docente, orientación y directiva docentes a fin de garantizar una educación de calidad a las y los educandos.
- Dar seguimiento y solución a situaciones y problemas específicos del cargo.

IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Principales:

- Atención oportuna y eficaz a los estudiantes.
- Realización de talleres de orientación.
- Comunicación efectiva con la comunidad educativa.
- Elaboración de diagnósticos y seguimientos.

Secundarias:

- Apoyo en actividades de integración escolar.
- Diseño de materiales de orientación.
- Participación en proyectos de bienestar.

V. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

5.1 Requisitos de educación:

- Licenciado en Pedagogía con Orientación en Orientación Educativa o Profesor de Educación Media en el grado de Licenciatura en Orientación Educativa.
- Licenciatura en Psicología, Pedagogía o Lenguas extranjeras.
- Diplomado en orientación educativa, orientación en psicopedagogía.

5.2 Datos Demográficos

Edad: 30 años en adelante

Género: Indiferente

Residencia: Distrito Central

Disponibilidad de Horario: Tiempo completo

5.3 Experiencia

- Experiencia mínima de 5 años como docente o educador social.

6.1 Conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psicología educativa. ▪ Estrategias de orientación vocacional. ▪ Técnicas de diagnóstico psicopedagógico. ▪ Normativa sobre inclusión educativa. ▪ Comunicación efectiva y manejo de conflictos. ▪ Conocimiento del Currículo Nacional Básico y sus Diseños. ▪ Conocimiento de los planes y programas de estudio del Bachillerato Técnico Profesional (BTP) y Bachillerato Científico Humanista (BCH). ▪ Dominio del idioma inglés nivel B1 	
5.4 Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de escucha activa ▪ Empatía y comunicación efectiva ▪ Resolución de conflictos 	
VI. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
6.1 Maquinaria y equipo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de oficina y computo ▪ Herramientas o instrumentos propios del trabajo 	
6.2 Dinero y valores:	✓ No aplica
6.3 Información confidencial:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentos de evaluación docente. ✓ Datos personales de los estudiantes.
6.4 Relaciones interpersonales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Docentes, ✓ Estudiantes ✓ Padres de familia ✓ Directivos ✓ Personal docente
6.5 Toma de decisiones	✓ Intervención en casos de apoyo estudiantil.
6.6 Supervisión	✓ No supervisa personal, pero coordina actividades.
VII. NIVEL DE ESFUERZO	
7.1 Mental:	Alto; requiere análisis, escucha y empatía.
7.2 Físico:	Bajo; incluye movilidad en espacios escolares.
VII. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES	

Condiciones físicas
Traslado entre Oficinas y aulas.
Exigencias emocionales
Altas; atención a estudiantes en situaciones delicadas.
Riesgo
Bajo a moderado; estrés por carga emocional.

DESCRIPTOR DE PUESTO			
Logotipo	I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
	1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
	Director académico	18 de septiembre de 2025	18 de septiembre de 2020
1.4 Ubicación administrativa:	Unidad docente, básicos y diversificado		
1.5 Tipo de contratación:	Indefinida		
1.6 Puesto inmediato superior:	Coordinadora docente		
1.7 Puesto bajo su mando:	Ninguno		
1.8 Relaciones de trabajo:	Departamento de coordinación, Orientación Académica		
<pre> graph TD JA[Junta Administrativa] --- DA[Director Académico] DA --- OA[Orientador Académico] DA --- CA[Coordinador Académico] OA --- D[Docentes] </pre>			
II. PROPOSITO/OBJETIVO DEL PUESTO			
Dirigir, planificar y supervisar todos los procesos académicos de la institución, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad educativa y objetivos institucionales.			

III. FUNCIONES DEL PUESTO

- Diseñar, implementar y supervisar el plan académico institucional.
- Actualizar programas de estudio, metodologías y materiales educativos, promoviendo la innovación pedagógica.
- Coordinar el reclutamiento, evaluación y desarrollo del personal docente.
- Supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje y los resultados académicos.
- Implementar estrategias de apoyo a estudiantes con necesidades especiales o dificultades de aprendizaje.
- Administrar los recursos humanos, materiales y tecnológicos del área académica.
- Representar al área académica ante directivos, padres, autoridades educativas y organismos externos.
- Coordinar actividades institucionales como ferias, actos de graduación y proyectos escolares.
- Diseñar e implementar procesos de evaluación interna y promover la mejora continua.
- Actuar como referente en la formación integral de los estudiantes y fomentar un ambiente colaborativo.
- Motivar al personal académico y gestionar la resolución de conflictos

IV. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Principales:

- Cumplimiento de metas académicas institucionales.
- Supervisión efectiva de coordinadores y docentes.
- Aplicación de políticas educativas.
- Representación adecuada ante entidades externas.

Secundarias:

- Impulso a proyectos de investigación.
- Promoción de la innovación educativa.
- Apoyo en actividades extracurriculares estratégicas.

V. ESPECIFICACION DEL PUESTO

5.1 Requisitos de educación:

- Licenciatura en Administración Educativa; Licenciatura en Pedagogía con orientación en Administración y planeamiento de la educación.
- Maestría deseable.

5.2 Datos Demográficos

Edad: 35 años en adelante

<p>Género: Indiferente</p> <p>Residencia: Distrito Central</p> <p>Disponibilidad de Horario: Tiempo completo</p> <p>5.3 Experiencia</p> <p>Mínimo 5 años como docente y 3 años en gestión académica</p>

<p>5.4 Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislación y políticas educativas. ▪ Planificación estratégica y gestión educativa. ▪ Evaluación de calidad académica. ▪ Finanzas y administración educativa. ▪ Tendencias e innovación en educación superior ▪ Dominio del idioma inglés nivel B1.

<p>5.1 Habilidades y destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo estratégico ▪ Toma de decisión ▪ Planificación y organización ▪ Comunicación efectiva ▪ Gestión del talento ▪ Resolución de conflictos ▪ Pensamiento analítico crítico ▪ Adaptabilidad y resiliencia ▪ Visión institucional

V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO
--

<p>6.1 Maquinaria y equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de oficina y computo ▪ Herramientas o instrumentos propios del trabajo
--

6.2 Dinero y valores:	✓ Manejo indirecto en presupuestos académicos.
------------------------------	--

6.3 Información confidencial:	✓ Datos administrativos y académicos de la institución
--------------------------------------	--

6.4 Relaciones interpersonales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Docentes, ✓ Estudiantes ✓ Padres de familia ✓ Directivos ✓ Personal docente
6.5 Toma de decisiones	✓ Altas decisiones académicas y administrativas.
6.6 Supervisión	✓ Supervisión de coordinadores y docentes.
VI. NIVEL DE ESFUERZO	
7.1 Mental:	Muy alto; liderazgo estratégico y toma de decisiones críticas.
7.2 Físico:	Moderado; incluye movilidad constante y jornadas prolongadas.
VII. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES	
Condiciones físicas	
Traslado entre Oficinas y aulas.	
Exigencias emocionales	
Muy altas; responsabilidad institucional y presión por resultados.	
Riesgo	
Moderado; asociado al estrés por responsabilidad de alto nivel.	



MANUAL DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Propuesta de Profesionalización de la gestión
del talento Humano en Escuelas Bilingües

Presentacion

La incorporación de un nuevo docente o miembro administrativo a una institución educativa representa un proceso clave para garantizar su adaptación, motivación y desempeño desde el primer día. Por ello, el presente Manual de Inducción ha sido diseñado como una herramienta estratégica que facilita la integración del personal a la cultura, valores y objetivos de la escuela, asegurando que cada colaborador comprenda claramente sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.

Este documento no solo orienta en aspectos administrativos y operativos, sino que también busca transmitir la identidad institucional, fomentando en los nuevos integrantes un sentido de pertenencia y compromiso con la calidad educativa que caracteriza a nuestra institución. El manual se estructura en diferentes apartados que abarcan desde la presentación de la misión, visión y valores institucionales, hasta la explicación de los procesos básicos de trabajo, normas de convivencia y procedimientos de seguridad.

Asimismo, incluye información práctica sobre la organización interna, los derechos y deberes del personal, y las políticas generales que rigen la vida institucional. Con ello, se pretende ofrecer una guía completa que permita al nuevo colaborador desenvolverse con confianza y seguridad en su entorno laboral.

Este manual constituye una herramienta fundamental para profesionalizar la gestión del talento humano dentro de la escuela, asegurando que el proceso de inducción no se limite a una bienvenida, sino que se convierta en una experiencia formativa que fortalezca el desempeño individual y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Objetivo General

Facilitar la integración de los nuevos colaboradores docentes y administrativos a la institución, proporcionando información clara y estructurada sobre su cultura organizacional, normas, procesos y responsabilidades, con el fin de promover un sentido de pertenencia, compromiso y desempeño efectivo desde el inicio de sus funciones.

Objetivos Específicos

1. Dar a conocer la misión, visión, valores y objetivos institucionales, fomentando la identificación del personal con la cultura organizacional.
2. Orientar al nuevo colaborador sobre la estructura administrativa, los canales de comunicación y las principales funciones de cada área.
3. Explicar los derechos, deberes, reglamentos internos y políticas de convivencia laboral, garantizando una integración adecuada al entorno institucional.
4. Brindar información práctica sobre los procesos de trabajo, normas de seguridad y protocolos administrativos que debe seguir el personal.
5. Promover la motivación, el compromiso y la permanencia del personal mediante un proceso de inducción estructurado y profesionalizado.

Misión, Visión y Valores Institucionales

Visión

Ser la mejor institución Educativa Bilingüe, que contribuya al desarrollo del país, formando profesionales con valores cristianos, calidad y competencia actualizada para enfrentar retos del futuro.

Misión

Impulsar una educación integral con principios y valores, con el fin de formar profesionales capaces de enfrentar y resolver los retos que exige la sociedad.

Políticas Generales de la institución

Normas de conducta y ética profesional

El docente debe:

1. Promover el respeto, la empatía, la honestidad y la solidaridad en todas las relaciones laborales y educativas.
2. Ser modelo de integridad para los estudiantes, demostrando responsabilidad, puntualidad y compromiso en el cumplimiento de las funciones asignadas.
3. Reconocer y valorar las diferencias individuales, culturales y espirituales, fomentando un ambiente de inclusión y respeto mutuo.
4. Apoyar y cooperar con colegas, estudiantes y padres de familia para alcanzar los objetivos educativos y espirituales de la institución.
5. Utilizar palabras y expresiones edificantes, que promuevan la paz y el entendimiento en el entorno escolar y laboral.
6. Hacer uso responsable de los materiales, equipos y recursos de la institución, asegurando su buena conservación.
7. Respetar el reglamento interno, las políticas de la institución y la normativa educativa nacional vigente.

El docente debe evitar:

1. Cualquier acto de discriminación por razones de género, edad, raza, religión, condición social o discapacidad, así como el acoso en cualquiera de sus formas.
2. El uso de palabras o actitudes que atenten contra la dignidad de estudiantes, colegas o miembros de la comunidad educativa.
3. Comportamientos inmorales, antiéticos o que contradigan la misión y visión cristiana de la institución.
4. Compartir sin autorización datos personales, académicos o administrativos de la comunidad educativa.

5. Los bienes, materiales y equipos no deben utilizarse para fines personales o distintos a los propósitos educativos y administrativos de la escuela.
6. Tratar a todos los estudiantes y colaboradores con justicia e imparcialidad, sin dar lugar a privilegios indebidos.
7. Uso del tiempo institucional en asuntos personales o actividades que no correspondan a las funciones asignadas.

Código de Vestimenta

En nuestra institución, los docentes y colaboradores son percibidos como profesionales capaces y confiables, cuya presencia proyecta la imagen de la escuela ante estudiantes, padres de familia y la comunidad en general. Por ello, se espera que mantengan una presentación personal adecuada, correcta y decorosa en todo momento. La apariencia, el comportamiento y la actitud reflejan los valores de la institución y constituyen un ejemplo para los estudiantes.

Normas Generales de Vestimenta

1. Presentación profesional

- La vestimenta debe ser formal o semiformal, acorde con el ambiente educativo y con el respeto hacia la misión institucional.
- Se deben usar prendas limpias, bien planchadas y en buen estado.

2. Cuidado personal

- El aseo personal es indispensable: cabello bien arreglado, uñas limpias y sin esmaltes llamativos.
- El maquillaje y accesorios deben ser sobrios y discretos.

3. Restricciones específicas

- **Tatuajes:** No deben ser visibles durante la jornada laboral. En caso de tenerlos, deben cubrirse en todo momento.
- **Cabello:** No se permite el uso de tintes en colores extravagantes o que no guarden relación con una imagen profesional (por ejemplo: azul, verde, rosado, morado, etc.).
- **Ropa ajustada:** Las mujeres no deben usar prendas demasiado ajustadas, cortas o transparentes que puedan considerarse inapropiadas dentro del contexto educativo.

- **Varones:** Deben evitar camisetas sin cuello, jeans rasgados o prendas informales que resten formalidad a su rol docente.

4. **Uso de accesorios**

- Se permiten joyas discretas y relojes, siempre que no sean excesivos ni llamativos.
- No se permite el uso de piercings visibles en el espacio laboral.

Uso de Recursos Institucionales

La institución pone a disposición de sus colaboradores diversos recursos materiales y tecnológicos que apoyan la labor educativa y administrativa. El uso adecuado y responsable de estos bienes es fundamental, ya que constituyen un patrimonio común que debe ser preservado para el beneficio de toda la comunidad educativa.

Normas de Uso de Recursos

1. **Televisores en las aulas**

- Cada aula cuenta con un televisor destinado al uso académico.
- Su utilización debe estar vinculada directamente con la planificación de clase y con fines pedagógicos.
- El cuidado de este recurso es responsabilidad del docente asignado al aula.

2. **Laboratorio de computación**

- El laboratorio está disponible para la preparación de clases y actividades académicas.
- En caso de contar con su propia computadora personal, el docente podrá utilizarla en el laboratorio para realizar sus planificaciones o actividades escolares.
- El uso del espacio debe garantizar orden, limpieza y respeto hacia el equipo existente.

3. **Salón de audiovisuales**

- Puede ser utilizado para actividades académicas especiales que requieran apoyo audiovisual.
- Su uso debe estar previamente planificado y registrado en la planificación académica correspondiente.
- Es obligatorio solicitar el espacio con dos días de anticipación a la administración o coordinación académica.

4. **Materiales de apoyo**

- Insumos como marcadores, borradores, papel, hojas u otros materiales de oficina o aula pueden ser solicitados a la administración.
- El personal debe garantizar un uso eficiente de estos recursos, evitando el desperdicio.

5. **Daños y reportes**

- En caso de daño o mal funcionamiento de cualquier recurso institucional, este debe ser reportado de inmediato a la administración o coordinación académica.
- La omisión en el reporte oportuno puede considerarse una falta a la responsabilidad profesional.

Políticas de Asistencia, Puntualidad y Permisos

La asistencia, puntualidad y el manejo responsable de los permisos son aspectos esenciales para garantizar la calidad del servicio educativo y el correcto funcionamiento de la institución. Estas políticas buscan fomentar el compromiso, la disciplina y el sentido de responsabilidad en el personal docente y administrativo.

1. Asistencia

- El docente tiene la obligación de asistir puntualmente a todas sus clases y actividades programadas.
- Únicamente se justifican las ausencias en casos de enfermedad, calamidad doméstica o fallecimiento de un familiar directo.
- Toda ausencia debe ser debidamente justificada ante la Coordinación Académica y el Departamento de Recursos Humanos.

2. Puntualidad

- El personal docente debe presentarse a la institución a más tardar a las **6:50 a.m.**, registrando su asistencia en el reloj marcador de huella.
- En los días asignados como turno de responsabilidad institucional, el docente deberá presentarse a las **6:30 a.m. en punto**.

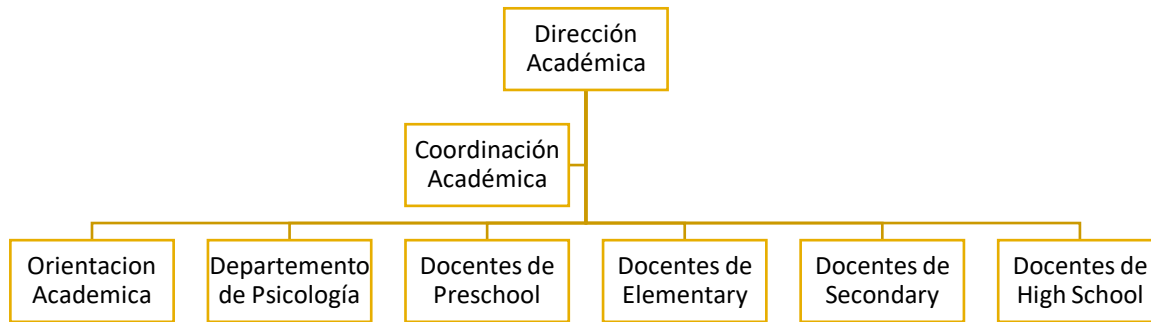
- En caso de retraso, el docente está obligado a informar previamente al Coordinador Académico para garantizar la cobertura del grupo mientras llega.
- El incumplimiento en la notificación del retraso podrá derivar en medidas disciplinarias por incumplimiento de responsabilidades laborales.

3. Permisos

- Todo permiso deberá solicitarse con la debida anticipación al jefe inmediato y posteriormente al Departamento de Recursos Humanos.
- El docente debe completar y entregar el formato oficial de permiso de salida.
- **Permiso de media jornada:** debe estar debidamente justificado y autorizado.
- **Ausencia de jornada completa:**
 - Si es por motivos médicos, deberá presentarse la respectiva documentación emitida por el IHSS.
 - En caso de no contar con refrendo del IHSS, quedará a discreción de Recursos Humanos la aplicación de la deducción del día o días de ausencia.
 - Si la ausencia es por fallecimiento de un familiar, el colaborador deberá presentar la documentación necesaria a Recursos Humanos para su debida justificación.

Organización institucional

Organigrama de la institución – Área Académica



Dirección Académica

Es la máxima autoridad en la estructura académica de la institución. Su función principal es definir la visión educativa, establecer los objetivos estratégicos y supervisar que todos los programas de estudio cumplan con los más altos estándares de calidad. La Dirección Académica es la encargada de la toma de decisiones clave y la planificación a largo plazo para asegurar el éxito de la comunidad educativa.

Responsabilidades

- Establecer la visión, misión y los objetivos educativos de la institución.
- Diseñar y supervisar la implementación del plan de estudios.
- Evaluar el desempeño del personal docente y directivo.
- Aprobar los presupuestos del área académica.
- Tomar decisiones estratégicas para la mejora continua de la calidad educativa.

Coordinación Académica

Este rol es el enlace directo entre la Dirección Académica y los demás departamentos. La Coordinación Académica es responsable de la implementación y el seguimiento de las políticas y estrategias definidas por la Dirección. Su trabajo es garantizar que las actividades diarias de cada departamento (como Orientación, Psicología y los diferentes niveles de docencia) se realicen de manera eficiente y estén alineadas con los objetivos generales de la institución.

Responsabilidades

- Ejecutar las políticas y directrices establecidas por la Dirección Académica.
- Supervisar y coordinar el trabajo de todos los departamentos y niveles de enseñanza.

- Resolver conflictos y mediar entre el personal, estudiantes y padres.
- Monitorear el progreso académico de los estudiantes y el cumplimiento de los programas.
- Planificar y organizar eventos y actividades académicas.

Orientación Académica

Se encarga de la corrección de la conducta de los estudiantes y de garantizar que se cumplan las reglas y normas de la institución. Su labor es fundamental para mantener un ambiente de respeto, orden y disciplina que favorezca el aprendizaje y la convivencia.

Responsabilidades

- Ofrecer consejería individual y grupal a los estudiantes.
- Desarrollar programas de orientación vocacional y profesional.
- Implementar estrategias para la corrección de la conducta y el cumplimiento de las reglas.
- Apoyar a los estudiantes en la resolución de problemas académicos y personales.
- Servir de enlace entre los estudiantes, padres y maestros en temas de disciplina y conducta.

Departamento de Psicología

El psicólogo escolar brinda apoyo emocional y conductual a los estudiantes. Su objetivo es crear un ambiente de aprendizaje saludable, ayudando a los alumnos a manejar el estrés, la ansiedad y otros problemas personales que puedan afectar su rendimiento académico.

Responsabilidades

- Realizar evaluaciones psicológicas y diagnósticos a los estudiantes.
- Brindar terapia y apoyo emocional a los alumnos que lo necesiten.
- Desarrollar talleres sobre manejo del estrés, autoestima y habilidades sociales.
- Colaborar con los docentes y padres para crear planes de intervención para los estudiantes.
- Actuar como mediador en situaciones de acoso o conflictos entre estudiantes.

Docentes de Preschool

Este equipo se encarga de la educación de los niños más pequeños (generalmente de 3 a 5 años). Su labor se centra en el desarrollo inicial de habilidades básicas, la socialización y el aprendizaje a través del juego, sentando las bases para su futura educación.

Responsabilidades

- Diseñar e impartir lecciones basadas en el juego y la exploración.

- Promover el desarrollo de habilidades motoras, sociales y emocionales.
- Fomentar la curiosidad y la creatividad a través de actividades lúdicas.
- Establecer rutinas y normas que ayuden a la adaptación de los niños.
- Comunicarse regularmente con los padres sobre el progreso y bienestar de sus hijos.

Docentes de Elementary

Estos maestros educan a los estudiantes de primaria. Su enfoque es la adquisición de conocimientos fundamentales en materias como matemáticas, ciencias y lectura, promoviendo la curiosidad y la formación de hábitos de estudio.

Responsabilidades

- Enseñar asignaturas básicas como matemáticas, ciencias, lenguaje y estudios sociales.
- Evaluar el progreso académico y el desarrollo de los estudiantes.
- Crear un ambiente de aprendizaje inclusivo y estimulante.
- Motivar a los estudiantes a desarrollar hábitos de estudio y responsabilidad.
- Participar en reuniones y capacitaciones para mejorar sus métodos de enseñanza.

Docentes de Secondary

Este grupo de profesores trabaja con estudiantes de secundaria. Se especializan en materias más avanzadas, ayudando a los alumnos a profundizar en sus conocimientos y a prepararse para los desafíos de la educación superior o la vida profesional.

Responsabilidades

- Impartir clases especializadas en su área de conocimiento (ej. química, historia, etc.).
- Preparar a los estudiantes para exámenes y evaluaciones estandarizadas.
- Fomentar el pensamiento crítico y la capacidad de análisis.
- Guiar a los alumnos en proyectos de investigación y trabajos más complejos.
- Colaborar con otros docentes para el desarrollo de proyectos interdisciplinarios.

Docentes de High School

Este departamento se encarga de la educación preuniversitaria. Los profesores de high school preparan a los estudiantes para la universidad, ofreciendo cursos especializados y orientación vocacional para que elijan una carrera que se ajuste a sus intereses y habilidades.

Responsabilidades

- Impartir cursos avanzados y de preparación para la universidad.
- Asesorar a los estudiantes en la selección de materias y planes de carrera.
- Fomentar la autonomía y la responsabilidad en los alumnos.
- Apoyar en los procesos de aplicación a universidades.
- Mantenerse actualizados en las tendencias y requisitos de la educación superior.

Procedimientos Basicos del trabajo

Procesos Académico

Los procesos académicos son esenciales para garantizar la calidad educativa y la correcta gestión de la enseñanza en la institución. Cada docente debe conocer y cumplir con los procedimientos establecidos, asegurando consistencia, seguimiento y transparencia en el registro de la información académica.

1. Planificación Académica

- Cada docente es responsable de elaborar la planificación de sus clases de acuerdo con el currículo de estudios institucional y los objetivos de aprendizaje definidos para cada grado y asignatura.
- La planificación deberá realizarse en la **plataforma FACTS**, que centraliza todos los recursos y documentos académicos.
- La administración de la escuela proporcionará a cada docente un **usuario y contraseña** para acceder a la plataforma. Es responsabilidad del docente mantener esta información segura y confidencial.
- Las planificaciones deben actualizarse de manera periódica, siguiendo los lineamientos y fechas establecidas por la coordinación académica.

2. Evaluación y Registro de Resultados

- Las evaluaciones deben reflejar de manera objetiva el progreso de los estudiantes, siguiendo los criterios definidos por la institución.
- Todos los resultados académicos se registrarán en la **plataforma FACTS**, asegurando que la información esté disponible para coordinadores, padres y autoridades educativas según corresponda.

3. Reportes Académicos

- Los docentes deberán generar reportes periódicos de desempeño estudiantil a través de FACTS, de acuerdo con el calendario académico institucional.
- La información registrada será utilizada para análisis internos, seguimiento de aprendizaje y toma de decisiones pedagógicas.

4. Apoyo y Capacitación

- La institución brindará capacitación inicial sobre el uso de FACTS, así como soporte técnico continuo para asegurar que todos los docentes puedan utilizar la plataforma de manera eficiente.

Devocionales y Actos Cívicos

Devocionales

Los devocionales se programan según el **calendario institucional** y se asigna un **tema específico** para cada sesión.

Procedimiento del devocional:

1. Al iniciar, el docente encargado realizará una **oración**.
2. Se presentará la **reflexión previamente preparada**, relacionada con el tema asignado.
3. Se reconocerán los **cumpleañeros de la semana**, se orará por ellos y se les cantará “Happy Birthday”.
4. Al finalizar, los estudiantes regresan a sus clases.

El docente responsable debe asegurarse de mantener un ambiente respetuoso y ordenado durante toda la actividad.

Actos Cívicos

Los docentes también estarán a cargo de la organización y ejecución de los actos cívicos, siguiendo el calendario escolar.

Procedimiento de los actos cívicos:

1. Planificación previa con la participación de los estudiantes; se debe seleccionar con anticipación quiénes participarán.
2. El acto cívico se realizará en **inglés**.

3. Secuencia del acto:

- Bienvenida a los estudiantes.
- Oración dirigida por el docente responsable.
- Canto del **Himno Nacional** bajo la dirección de la directora.
- Juramento a la bandera.
- Lectura del **versículo de la escuela: Isaías 40:31**, en inglés y español.
- Anuncios pertinentes a la comunidad educativa.

4. Finalizado el acto, los estudiantes regresan a sus clases.

Los docentes son responsables de coordinar con los estudiantes, asegurar que cada actividad se cumpla según lo planeado y mantener el orden durante el acto.

Turnos Escolares

Los docentes participan en turnos para mantener el orden y la seguridad de los estudiantes, siguiendo el horario establecido. Se describen los turnos de **entrada y salida**:

Turnos de Entrada

- **Portón Principal:**

- Dar la bienvenida a los estudiantes.
- Apoyar a los estudiantes de preescolar a llegar a sus aulas.
- No permitir el ingreso de padres de familia al interior, salvo que realicen una gestión administrativa.
- Vigilar que los estudiantes no salgan de la institución.

- **Cancha de Cafetería:**

- Vigilar que los estudiantes no se encuentren en la zona de entrada de los buses para evitar accidentes.
- Controlar el acceso a la cafetería.

- **Área de Grama y Piscina:**

- Asegurar que los estudiantes no ingresen a estas áreas.
- **Frente al Escenario:**
 - Supervisar la zona y ayudar a los estudiantes de preescolar a llegar a sus aulas.
- **Entrada al Segundo Piso:**
 - Normalmente a cargo de coordinación académica y orientación; los docentes colaboran en caso necesario.
- **Horario de inicio:**
 - Los docentes deben presentarse **a las 6:30 a.m.** para iniciar su turno.

Turnos de Salida

- **Portón Principal:**
 - Llegar **5 minutos antes** de la salida.
 - Solicitar el **megáfono** en la caseta de seguridad para llamar a los estudiantes que serán recogidos por sus padres.
 - Al finalizar, devolver el megáfono a seguridad.
- **Cancha de Cafetería:**
 - Asegurar que los estudiantes permanezcan sentados mientras esperan ser recogidos.
- **Área de Grama y Piscina:**
 - Vigilar que los estudiantes no jueguen en estas áreas y estar atentos cuando sean llamados.
- **Frente al Escenario:**
 - Mantener a los estudiantes sentados mientras esperan ser llamados.
- **Entrada al Segundo Piso:**
 - Normalmente a cargo de coordinación académica; los docentes deben impedir que los estudiantes suban al segundo piso sin autorización.

Procesos Administrativos

Los procesos administrativos permiten la correcta organización y funcionamiento de la institución, facilitando la comunicación, el registro de información y el cumplimiento de procedimientos internos.

1. Acceso al Drive Institucional

- La institución dispone de un Drive institucional, donde se almacenan todos los documentos y formatos oficiales necesarios para el desempeño del personal.
- Esto incluye: horarios, calendarios escolares, formatos de reportes, procedimientos internos y otros documentos importantes.
- La administración asignará a cada colaborador un correo electrónico institucional y una contraseña de Google para acceder al Drive.
- Cada colaborador debe ingresar regularmente al Drive para mantenerse actualizado sobre los documentos oficiales y asegurarse de cumplir con los procesos y fechas establecidas.
- Es responsabilidad del usuario mantener la confidencialidad de su correo y contraseña, evitando compartirlos y reportando inmediatamente cualquier inconveniente técnico.

2. Gestión de Fotocopias

- Todas las solicitudes de fotocopias deben ser aprobadas previamente por la Dirección, asegurando que su uso sea pertinente y necesario.
- Una vez aprobadas, los documentos deben presentarse a Administración para realizar las copias, lo anterior también aplica para las fotocopias de exámenes y evaluaciones con al menos días de anticipación, según la disponibilidad del personal encargado.
- No se podrán realizar fotocopias de manera inmediata “para el momento”, salvo que el encargado de administración tenga disponibilidad de tiempo para realizarlas sin afectar otras funciones.

3. Comunicación Interna y Solicitudes

- Toda comunicación oficial, solicitudes administrativas y reportes internos se gestionarán preferentemente a través del correo institucional y el Drive.

- Esto asegura un registro centralizado y accesible de la información, facilitando la coordinación entre áreas y el seguimiento de tareas.

Cronograma de Inducción para nuevos colaboradores

- **Objetivo:**

Facilitar la integración de nuevos colaboradores, proporcionando información clara y estructurada sobre su cultura organizacional, normas, procesos y responsabilidades.

- **Dirigido:**

Nuevos Colaboradores Docentes

- **Duración:** 2 Días (7 horas/día, 14 horas totales)

Hora	Duración	Actividad	Contenido Específico (Referencia del Manual)	Responsable
7:00 – 8:00	60 min	Bienvenida y Presentación de la Misión	Saludo oficial de la Dirección. Presentación del Manual de Inducción: propósito, objetivos generales y específicos. Presentación de la Misión, Visión y Valores institucionales.	Dirección Académica / RR.HH.
8:00 – 9:00	60 min	Presentación del Personal y Tour Guiado	Presentación Formal de los nuevos colaboradores ante el Cuerpo Docente y Administrativo. Tour por la Institución: Identificación de áreas clave (aulas, laboratorios, biblioteca, oficinas administrativas, zonas de turno).	Coordinación Académica
9:00 – 9:15	15 min	Coffee Break ☕		
9:15 – 10:15	60 min	Organización y Estructura Académica	Presentación del Organigrama del Área Académica y funciones clave: Dirección Académica, Coordinación Académica, Orientación Académica y Departamento de Psicología.	Coordinación Académica
10:15 – 12:00	105 min	Normas de Conducta y Ética Profesional	Políticas Generales: Énfasis en promover el respeto, la honestidad, ser modelo de integridad (responsabilidad y puntualidad). Aspectos a Evitar: Discriminación, acoso y comportamientos inmorales o antiéticos.	RR.HH.

12:00 – 1:00	60 min	Almuerzo (Lunch) ☺		
1:00 – 2:00	60 min	Código de Vestimenta y Cuidado Personal	Requisitos de Presentación profesional (formal o semiformal). Restricciones específicas: Tatuajes no visibles, no tintes extravagantes, ropa no ajustada/corta, no piercings visibles.	RR.HH.
DIA 2				
Hora	Duración	Actividad	Contenido Específico (Referencia del Manual)	Responsable
7:00 – 8:00	60 min	Políticas de Asistencia, Puntualidad y Permisos	Horario de entrada general (6:50 a.m.) y días de turno (6:30 a.m.). Procedimiento de Permisos (solicitud, formato oficial) y justificación de ausencias (documentación IHSS).	RR.HH.
8:00 – 9:00	60 min	Uso Responsable de Recursos e Instalaciones	Normas de Uso: Televisores (solo pedagógico), Laboratorio de Computación, Salón de Audiovisuales (solicitar con dos días de anticipación). Daños y Reportes: Reporte inmediato de cualquier mal funcionamiento.	Administración / Coordinación
9:00 – 9:15	15 min	Coffee Break ☺		
9:15 – 10:45	90 min	Procesos Académicos y Plataforma (FACTS)	Detalle de la Planificación Académica. Uso de la Plataforma FACTS para planificación, evaluación y registro de resultados/reportes académicos.	Coordinación Académica
10:45 – 12:00	75 min	Procedimientos Cívicos y Espirituales	Devocionales: Procedimiento (oración, reflexión, cumpleaños). Actos Cívicos: Se realizarán en inglés. Secuencia clave: Oración, Canto del Himno Nacional, Lectura del versículo de la escuela: Isaías 40:31.	Orientación Académica
12:00 – 1:00	60 min	Almuerzo (Lunch) ☺		

1:00 – 1:45	45 min	Turnos Escolares y Operativa Administrativa	Tareas de vigilancia en Turnos de Entrada (inicio a las 6:30 a.m.) y Turnos de Salida (llegar 5 minutos antes, uso del megáfono). Procesos Administrativos: Acceso al Drive Institucional y Gestión de Fotocopias (aprobación y solicitud con días de anticipación).	Coordinación / Administración
1:45 – 2:00	15 min	Cierre y Retroalimentación	Sesión de Preguntas y Respuestas. Firma de la Bitácora y recepción del Manual para formalizar la inducción.	RR.HH.

Bitácora de Inducción

Colaborador(a):

Puesto:

Fecha de Ingreso:

Inductor(a) Principal:

Día 1: Identidad, Cultura y Organización Institucional			Día 2: Procesos de Trabajo, Recursos y Operativa Diaria		
Tema de Inducción Impartido	¿Impartido? (Marcar con X)	Observaciones / Comentarios	Tema de Inducción Impartido	¿Impartido? (Marcar con X)	Observaciones / Comentarios
Bienvenida y Presentación de la Misión, Visión y Valores.			Políticas de Asistencia, Puntualidad y Permisos.		
Presentación del Personal y Tour por la Institución.			Uso y Cuidado de Recursos e Instalaciones.		
Organización y Estructura Institucional.			Procesos Académicos y Plataforma (FACTS).		
Normas de Conducta y Ética Profesional.			Procedimientos Cívicos, Espirituales y Turnos		
Código de Vestimenta y Aseo Personal			Operativa Administrativa Clave.		
Recepción y Comprensión del Manual de Inducción.					

Con la firma de este documento, el colaborador(a) certifica que ha recibido y comprendido la totalidad de los temas de inducción marcados, y se compromete a cumplir con las normativas establecidas.

Firma Final del Colaborador(a)

Firma Final del Inductor(a) / RR.HH.

Fecha de Culminación del Proceso



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Propuesta de Profesionalización del la gestión
del talento Humano en Escuelas Bilingües

Manual Reclutamiento y Selección

Presentación

El Manual de Reclutamiento y Selección constituye una herramienta estratégica que busca fortalecer los procesos de incorporación de personal en las escuelas bilingües privadas. Este documento se enmarca en la Propuesta de Profesionalización de la Gestión del Talento Humano en Escuelas Bilingües Privadas, elaborada a partir de los hallazgos de la presente investigación, los cuales reflejaron la necesidad de establecer procesos claros, objetivos y sistemáticos para la contratación de docentes y personal administrativo.

La gestión del talento humano es un factor determinante en la calidad educativa, ya que de ella depende la selección de profesionales competentes, comprometidos y alineados con la misión institucional. No obstante, la investigación evidenció que muchas de estas instituciones carecen de estructuras formales de recursos humanos, lo que genera prácticas de contratación poco estandarizadas y subjetivas. Este manual busca responder a esa necesidad mediante la implementación de lineamientos que aseguren transparencia, equidad y eficiencia en cada etapa del proceso.

Asimismo, este manual no solo pretende ser una guía operativa, sino también un instrumento de apoyo para directivos y responsables de la gestión educativa, facilitando decisiones basadas en criterios técnicos y pedagógicos que favorezcan el desarrollo de una cultura organizacional sólida y coherente. Su aplicación contribuirá directamente a mejorar la satisfacción del personal, fortalecer el clima laboral y, en última instancia, elevar la calidad de la enseñanza en beneficio de los estudiantes.

Con ello, se reafirma el compromiso de las escuelas bilingües privadas con la excelencia educativa, garantizando que la selección de su talento humano se realice de manera profesional, planificada y orientada a los resultados.

Introducción

El Manual de Reclutamiento y Selección ha sido diseñado con el propósito de establecer un conjunto de lineamientos y procedimientos que permitan a las escuelas bilingües privadas contar con un proceso de incorporación de personal claro, estructurado y adaptado a sus necesidades institucionales. Este manual se convierte en una guía práctica y normativa para garantizar que cada etapa del proceso de gestión del talento humano se realice de manera profesional, transparente y alineada con los objetivos organizacionales.

El documento está estructurado en diferentes apartados que abarcan los principales componentes de la gestión de incorporación de personal:

- Políticas de reclutamiento y selección: principios y lineamientos generales que orientan el proceso.
- Proceso de reclutamiento: fuentes, medios y estrategias para atraer candidatos idóneos.
- Proceso de selección: métodos, criterios y herramientas para evaluar a los aspirantes de manera objetiva y justa.
- Procedimientos de contratación: pasos formales y legales que garantizan la incorporación adecuada del nuevo personal.
- Inducción inicial: acciones de integración del nuevo colaborador a la cultura institucional, sus funciones y responsabilidades.
- Formatos y anexos de apoyo: instrumentos prácticos (solicitudes, evaluaciones, listas de verificación, entre otros) que facilitan la aplicación uniforme del manual.

La importancia de este manual radica en que permite estandarizar y profesionalizar los procesos de gestión del talento humano, evitando decisiones improvisadas o influenciadas por criterios subjetivos. De esta forma, se asegura que los docentes y el personal administrativo seleccionados posean no solo las competencias técnicas y pedagógicas necesarias, sino también la disposición y los valores alineados con la filosofía de la institución.

En este sentido, la aplicación del manual contribuye directamente a:

- Fortalecer la calidad educativa a través de la selección de personal altamente calificado.

- Mejorar la satisfacción y motivación laboral al garantizar procesos claros y equitativos.
- Promover un clima organizacional sólido, basado en la transparencia y el respeto.
- Incrementar la competitividad de la institución frente a otras ofertas educativas en el mercado.

Este manual, por lo tanto, no solo representa una herramienta de gestión administrativa, sino un mecanismo de aseguramiento de la calidad que impacta de manera directa en los resultados académicos y en la percepción de la comunidad educativa sobre la institución.

Objetivos del Manual de Reclutamiento y Selección

Objetivo General

Establecer un procedimiento sistemático, transparente y profesional para la atracción, evaluación, selección e incorporación de personal docente y administrativo en escuelas bilingües privadas, que garantice la contratación de colaboradores competentes y comprometidos con la calidad educativa y la filosofía institucional.

Objetivos Específicos

1. Definir las políticas y lineamientos generales que orienten los procesos de reclutamiento y selección en las escuelas bilingües privadas.
2. Estandarizar las etapas del proceso de reclutamiento mediante el uso de fuentes confiables y estrategias que aseguren la atracción de candidatos idóneos.
3. Implementar criterios objetivos e instrumentos de evaluación que permitan seleccionar al personal más competente y acorde a las necesidades de la institución.
4. Establecer procedimientos claros de contratación que cumplan con la normativa laboral vigente y con las políticas internas de la institución.
5. Diseñar un proceso de inducción inicial que facilite la integración de los nuevos colaboradores a la cultura organizacional, sus funciones y responsabilidades.
6. Proporcionar formatos y herramientas de apoyo que aseguren la aplicación uniforme y eficiente del manual en todas sus etapas.

Marco Legal

El proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución se desarrollará en cumplimiento con la legislación laboral y educativa vigente en Honduras, garantizando que las prácticas de contratación se apeguen a los principios de legalidad, equidad y transparencia. Entre los principales marcos regulatorios aplicables se encuentran:

1. **Código del Trabajo de Honduras**
 - Establece las disposiciones legales que regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores.

- Contempla derechos y obligaciones en materia de contratación, condiciones de trabajo, jornadas laborales, salarios, prestaciones, licencias y terminación de la relación laboral.
- Obliga a que todo contrato de trabajo quede debidamente documentado y registrado conforme a lo estipulado en la ley.

1. **Estatuto del Docente Hondureño**

- Norma específica que regula el ejercicio de la docencia en instituciones educativas, tanto públicas como privadas.
- Establece requisitos mínimos de formación académica, experiencia profesional y certificaciones para el ejercicio de la función docente.
- Define las condiciones laborales de los docentes, incluyendo procesos de contratación, estabilidad, deberes, derechos y causales de suspensión o terminación.
- Garantiza la protección de la carrera docente y promueve la profesionalización continua.

En este sentido, todos los procesos de contratación de personal docente y administrativo en la institución deberán realizarse de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo y en el Estatuto del Docente, complementados con las políticas internas de la escuela y los lineamientos establecidos en el presente manual.

Políticas Generales de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección en la institución se regirá bajo las siguientes políticas:

- **Transparencia y equidad:** Todo proceso de contratación deberá desarrollarse de forma clara, objetiva y libre de favoritismos, garantizando igualdad de oportunidades para todos los candidatos que cumplan con los requisitos establecidos.
- **No discriminación:** Ningún candidato podrá ser excluido por razones de género, edad, nacionalidad, religión, estado civil, condición socioeconómica, discapacidad u orientación política, en cumplimiento con lo estipulado en la Constitución de la República, el Código del Trabajo y demás normativas aplicables.
- **Cumplimiento de requisitos:** Todo aspirante deberá presentar la documentación mínima solicitada para validar su experiencia y formación académica, siendo este requisito indispensable para avanzar en el proceso.
- **Verificación de información:** El área de Recursos Humanos será responsable de comprobar la autenticidad de la información brindada por el candidato, incluyendo estudios, certificaciones, experiencia laboral y referencias personales o profesionales.
- **Proceso institucionalizado:** Todas las vacantes deberán cubrirse siguiendo estrictamente los procesos establecidos en este manual, así como las disposiciones que determine la Junta Directiva o la Dirección General de la institución.
- **Confidencialidad:** La información personal y profesional de los candidatos será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente para fines relacionados con el proceso de reclutamiento.
- **Idoneidad del perfil:** Solo podrán ser seleccionados aquellos candidatos que cumplan con el perfil de puesto definido, asegurando que sus competencias técnicas, profesionales y personales respondan a las necesidades de la institución.
- **Prioridad al mérito:** La decisión de contratación estará fundamentada en criterios objetivos relacionados con el mérito, la preparación académica, la experiencia y las competencias del candidato.

- **Cumplimiento legal:** Todos los procesos de reclutamiento deberán realizarse en estricto apego al Código del Trabajo de Honduras y, en el caso del personal docente, al Estatuto del Docente Hondureño y sus reglamentos.
- **Tiempos definidos:** Los procesos deberán llevarse a cabo dentro de los plazos establecidos en este manual, con el fin de asegurar agilidad y eficiencia en la cobertura de vacantes.
- **Retroalimentación y comunicación:** Recursos Humanos deberá procurar una comunicación respetuosa y oportuna con los candidatos en cada etapa, notificando avances, resultados o cierre del proceso.

Roles y Responsabilidades

El proceso de reclutamiento y selección será ejecutado de manera colaborativa entre las distintas instancias de la institución, cada una con funciones claramente definidas:

Área de Recursos Humanos:

- Coordinar, planificar y supervisar todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección.
- Diseñar y publicar las convocatorias de vacantes en los medios internos y externos autorizados.
- Recibir, clasificar y resguardar las solicitudes de empleo y documentación presentada por los candidatos.
- Aplicar pruebas psicométricas, técnicas y de idioma cuando corresponda.
- Organizar y llevar a cabo entrevistas iniciales para el primer filtro de candidatos.
- Asegurar la confidencialidad y resguardo de la información personal de los postulantes.
- Mantener un registro actualizado de los candidatos en bases de datos, incluyendo resultados de entrevistas, evaluaciones y referencias laborales.
- Brindar retroalimentación a los candidatos en las diferentes etapas del proceso.

Coordinador Académico:

- Definir en conjunto con Recursos Humanos el perfil ideal del candidato para la vacante (requisitos académicos, competencias técnicas y habilidades blandas).
- Revisar y validar los perfiles preseleccionados por Recursos Humanos.
- Participar activamente en las entrevistas técnicas o académicas, evaluando la idoneidad pedagógica, metodológica y profesional de los candidatos.
- Emitir opinión y visto bueno sobre los candidatos que cumplen con los estándares de calidad académica y organizacional.
- Proponer ajustes al perfil de puesto cuando se identifiquen nuevas necesidades en el área.

Junta Directiva / Dirección General:

- Revisar y validar los informes y recomendaciones presentados por Recursos Humanos y el Coordinador Académico.
- Aprobar la decisión final de contratación, garantizando que el proceso se haya realizado en apego a la normativa interna y a la legislación vigente.
- Autorizar la formalización de la contratación mediante la firma de contratos de trabajo y demás documentación legal correspondiente.
- Velar porque las contrataciones respondan a los intereses estratégicos y a la filosofía institucional de la escuela.

Perfil del Candidato

El perfil del candidato constituye una herramienta clave para garantizar que el proceso de reclutamiento y selección identifique a los aspirantes más idóneos para cada puesto. Debe elaborarse antes de iniciar cualquier convocatoria y contemplar los siguientes aspectos:

Requisitos académicos:

- Definir la formación mínima exigida para el puesto, considerando títulos, especializaciones o certificaciones relevantes.

- Para puestos docentes, incluir el nivel académico requerido según el grado que impartirá el candidato (por ejemplo, licenciatura en educación, pedagogía o áreas específicas relacionadas con la materia).
- Considerar certificaciones adicionales requeridas, como dominio de idiomas, cursos pedagógicos o acreditaciones profesionales.

Experiencia laboral:

- Determinar la cantidad mínima de años de experiencia relevante para el puesto, así como el tipo de funciones desempeñadas previamente.
- Para docentes, especificar experiencia en enseñanza, preferiblemente en entornos bilingües o internacionales si aplica.
- Incluir experiencias complementarias que aporten valor al puesto, como manejo de herramientas tecnológicas, coordinación de proyectos o liderazgo de equipos.

Competencias técnicas:

- Habilidades específicas que el candidato debe demostrar para el desempeño exitoso de su puesto.
- Para docentes bilingües, puede incluir dominio de inglés (hablado y escrito), manejo de plataformas educativas digitales, planificación didáctica, evaluación de aprendizajes, entre otras.
- Para personal administrativo o de apoyo, competencias como manejo de software de gestión, contabilidad, atención al cliente o logística, según corresponda.

Competencias conductuales o blandas:

- Capacidades interpersonales y de comportamiento que favorezcan la integración al equipo y al ambiente institucional.
- Incluyen: trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, iniciativa, responsabilidad, ética profesional, tolerancia a la presión y compromiso con la misión y valores de la institución.

Documentación requerida:

- Currículum vitae actualizado y firmado.
- Copias de títulos académicos, diplomas y certificaciones relevantes.
- Constancias de experiencia laboral, cartas de recomendación o referencias verificables.
- Identificación oficial y cualquier otro documento exigido por la legislación laboral o por el Estatuto del Docente.

Otros aspectos a considerar:

- Disponibilidad horaria y disposición para adaptarse a la cultura escolar.
- Aptitudes para la enseñanza de estudiantes de diferentes edades o niveles.
- Afinidad con los valores institucionales y la filosofía educativa bilingüe de la escuela.

Fuentes y Estrategias de Reclutamiento

- ✓ **Fuentes internas:** promociones, traslados o recomendaciones de personal actual.
- ✓ **Fuentes externas:** portales de empleo, redes sociales, universidades, ferias laborales, bolsas de trabajo.
- ✓ **Estrategias:** publicación clara y atractiva de vacantes, promoción en medios digitales, alianzas con universidades, programas de voluntariado o pasantías.

Proceso de Reclutamiento y Selección

Este proceso se desarrollará en las siguientes etapas:

- ✓ Publicación de vacante en medios internos y externos autorizados.
- ✓ Recepción y clasificación de solicitudes en base de datos.
- ✓ Filtro inicial (revisión de requisitos mínimos y perfil).
- ✓ Entrevistas:
 - Inicial (RRHH).

- Técnica o académica (jefatura o coordinación).
- ✓ Evaluaciones complementarias: pruebas psicométricas, dominio de idioma, pruebas técnicas según el puesto.
- ✓ Criterios de evaluación: ponderación de conocimientos, habilidades, competencias y valores.
- ✓ Decisión y contratación: selección del candidato final, validación de la dirección, firma de contrato.

Tiempos Estándar del Proceso

Para garantizar eficiencia y organización en el reclutamiento y selección de personal, se establecen los siguientes tiempos orientativos para cada etapa del proceso:

- ✓ **Publicación de vacante:** Se realizará entre 1 y 3 días hábiles posteriores a la aprobación de la vacante por parte de la Junta Directiva o Coordinación correspondiente.
- ✓ **Recepción de candidaturas:** La etapa de recepción y registro de solicitudes tendrá una duración de 1 semana, dependiendo de la disponibilidad de candidatos y de la urgencia del puesto.
- ✓ **Filtro inicial y entrevistas:** La revisión de candidatos y la realización de entrevistas (iniciales y técnicas) se realizará en un plazo de 3 días hábiles, asegurando tiempo suficiente para evaluar adecuadamente cada perfil.
- ✓ **Evaluaciones complementarias:** Aplicación de pruebas psicométricas, técnicas o de idioma se completará dentro de un periodo de 3 a 5 días hábiles, dependiendo del número de candidatos preseleccionados.
- ✓ **Decisión final y contratación:** La selección definitiva del candidato y la formalización de la contratación se efectuarán como máximo dentro de los 5 días hábiles posteriores a la conclusión de las evaluaciones, incluyendo la revisión de documentos y validación por parte de la Junta Directiva o Dirección General.

(Los plazos mencionados son estándares y podrán ajustarse en función de la urgencia del puesto, la disponibilidad de los candidatos y las necesidades específicas del área o la institución)

Registro y Control de Candidatos

- ✓ Recursos Humanos deberá mantener una base de datos actualizada con la información de los candidatos.
- ✓ Todo expediente debe incluir CV, documentos presentados, resultados de pruebas y entrevistas.
- ✓ Se deberá garantizar la confidencialidad de la información.
- ✓ Los candidatos no seleccionados pero que hayan aprobado el proceso podrán quedar en una base de “talento en reserva” para futuras vacantes.

Comunicación con los Candidatos

El área de Recursos Humanos será responsable de mantener una comunicación oportuna, clara y respetuosa con todos los candidatos durante todo el proceso de reclutamiento y selección. Las pautas generales son las siguientes:

- ✓ **Notificación de recepción:** Todos los aspirantes recibirán confirmación de la recepción de su postulación mediante correo electrónico u otro medio institucional, asegurando que su solicitud ha sido registrada correctamente.
- ✓ **Candidatos preseleccionados:** Aquellos seleccionados para continuar en el proceso, incluyendo entrevistas o evaluaciones complementarias, serán contactados oportunamente, informando fecha, hora y modalidad de la entrevista, así como cualquier material o preparación requerida.
- ✓ **Candidatos no seleccionados:** Se notificará de manera respetuosa a los aspirantes que no continúan en el proceso, mediante un mensaje de agradecimiento por su interés y participación, promoviendo una buena experiencia del candidato y manteniendo la reputación institucional.
- ✓ **Claridad y respeto:** Toda comunicación, ya sea escrita o verbal, deberá ser clara, respetuosa y mantener un tono profesional, evitando ambigüedades o información confusa.
- ✓ **Tiempos de respuesta:** Los candidatos recibirán información sobre el estado de su postulación dentro de plazos razonables, evitando retrasos innecesarios que puedan generar incertidumbre.
- ✓ **Confidencialidad:** La información compartida por los candidatos será manejada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente para los fines del proceso de selección.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Indicador	Descripción	Frecuencia de medición	Herramienta de recolección de datos	Límites aceptables
Actualización de descriptores de puesto	Revisión periódica de los descriptores para verificar que correspondan a las funciones y responsabilidades reales.	Anual	Lista de verificación y encuestas a jefes inmediatos	Mínimo 90% de puestos con descriptores actualizados; máximo 10% con rezago.
Cumplimiento de procesos de reclutamiento y selección	Medición de cuántos procesos se realizan siguiendo el manual de reclutamiento y selección.	Trimestral	Reportes de RR.HH. y expedientes de contratación	Cumplimiento mínimo del 85% de procesos según manual; tolerancia máxima del 15%.
Aplicación del manual de inducción	Porcentaje de nuevos colaboradores que reciben inducción formal según el manual.	Mensual	Formatos de asistencia y encuestas de retroalimentación	100% de personal nuevo debe recibir inducción en su primer mes.
Evaluaciones de desempeño aplicadas	Medición de cuántos docentes y administrativos han sido evaluados bajo el manual de evaluación.	Semestral	Formatos de evaluación de desempeño	Al menos 90% del personal evaluado en cada período.
Capacitaciones impartidas	Registro de capacitaciones realizadas conforme al	Semestral	Reportes de capacitación y encuestas de	Al menos 2 capacitaciones semestrales; satisfacción mínima del 80% en

	manual de capacitación.		satisfacción	retroalimentación.
--	-------------------------	--	--------------	--------------------

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Actividad \ Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Responsable
Revisión y confirmación de la información contenida en los descriptores de puesto y manuales de reclutamiento e inducción.							RR. HH/ Directivos
Presentación y explicación de los manuales y descriptores al personal directivo y coordinadores.							RR. HH
Capacitación sobre el uso y aplicación de los manuales.							RR. HH
Puesta en práctica de los descriptores de puesto como herramienta de gestión interna.							RR. HH/Dirección Académica
Aplicación del Manual de Reclutamiento y Selección en los procesos de contratación del nuevo ciclo escolar.							RR. HH/Dirección Académica
Ejecución del Manual de Inducción con los nuevos docentes y personal administrativo.							RR. HH/ Coordinación Académica
Evaluación de la efectividad de los descriptores y manuales implementados (encuestas de satisfacción, retroalimentación de directores y docentes).							RR. HH

Ajustes y mejoras en función de la retroalimentación recibida.								RR. HH
--	--	--	--	--	--	--	--	--------

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Rubro	Detalle	Costo estimado (Lempiras)	Impacto del presupuesto
Recursos Humanos	40 h de profesional de RR.HH. (L 200/hora) + coordinación del proyecto	8,000	<p>Cuantitativo: Reducción de la rotación docente hasta en un 20% al contar con procesos claros de reclutamiento, inducción y evaluación.</p> <p>Cualitativo: Incremento en la satisfacción laboral y motivación al tener procesos más justos y transparentes.</p>
Materiales	Papelería, impresiones de manuales, formatos y material de oficina	1,500	<p>Cuantitativo: Eficiencia en documentación de RR.HH., reduciendo en 30% los retrasos en reclutamiento y contratación.</p> <p>Cualitativo: Claridad en funciones y procesos, lo que mejora la confianza del personal.</p>
Tecnología	Licencia mensual de Zoom Pro o Google Workspace + almacenamiento en la nube	1,000	<p>Cuantitativo: Optimización del tiempo y ahorro en logística presencial.</p> <p>Cualitativo: Facilita la capacitación virtual y asegura accesibilidad a los documentos.</p>
Capacitación	2 talleres de formación (material didáctico, refrigerio y facilitador)	6,000	<p>Cuantitativo: Retorno de la inversión (ROI): en un año los ahorros en contratación y formación compensan la inversión total.</p> <p>Cualitativo: Mejora en la calidad educativa, al contar con docentes mejor capacitados y acompañados desde el inicio.</p>
Evaluación y seguimiento	Diseño y aplicación de encuestas digitales, reuniones de retroalimentación	2,000	<p>Cuantitativo: Datos para medir la efectividad del plan y asegurar mejoras continuas.</p> <p>Cualitativo: Cumplimiento normativo y fortalecimiento de la reputación institucional.</p>

Contingencia (10%)	Margen de imprevistos (ajustes en materiales o servicios)	1,850	Sugerido por buenas prácticas de planificación.
Total, estimado		L. 14,000	Impacto global: Ahorro en procesos de contratación y capacitación no planificada, mejora del clima organizacional y fortalecimiento de la imagen institucional.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Diseño e implementación de un Departamento de Recursos Humanos en escuelas bilingües privadas: una propuesta para la profesionalización de la gestión del talento humano.	Diseñar una propuesta de Departamento de Recursos Humanos para escuelas bilingües privadas, a partir del análisis de su situación actual y de los procesos clave de gestión del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el estado actual de la gestión del talento humano. • Identificar funciones, procesos y componentes esenciales del Departamento de RRHH. • Analizar beneficios estratégicos de la profesionalización del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del Comportamiento Organizacional. • Teoría del Desarrollo Organizacional. • Métodos: deductivo, analítico-sintético, descriptivo, correlacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento Humano. • Profesionalización del talento humano. • Clima organizacional. - Calidad educativa. 	Personal docente y administrativo de la institución bilingüe seleccionada.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios estructurados. • Entrevistas. • Análisis documental. 	La creación del Departamento de RRHH permitirá profesionalizar la gestión del talento humano, mejorar el clima laboral, aumentar la calidad educativa, reducir la rotación y elevar la satisfacción del personal.	Diseño e implementación de un Departamento de Recursos Humanos en escuelas bilingües privadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una estructura formal de RRHH. • Establecer funciones claras en reclutamiento, e inducción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo Ministerial No. 1178-SE de 15. [Secretaría de Educación]. (2015, 25 de agosto). *La Gaceta*, No. 36,242.
- Arcia, G., & Gargiulo, C. (2011). *Análisis de la fuerza laboral en educación en Honduras*. <https://doi.org/10.18235/0009412>
- Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ). (2025). *Boletín EDP Educación 2025*. <https://estadodepais.asjhonduras.com/wpcontent/uploads/2025/EDP/EDUCACION/Bolet%C3%81n%20EDP%20Educacio%C3%81n%202025.pdf>
- Atilillo Pizarro. (2011). *El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe*. UNESCO.
- Bendezú-Pacífico, K. I. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 14(1), 22–28. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062237004/html/>
- Castillo Bautista, R. (2009, abril). La hipótesis en investigación. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. www.eumed.net/rev/cccss/04/rcb2.htm
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: Capital humano de las organizaciones* (8va ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: Capital humano de las organizaciones* (9na ed.). McGraw Hill.
- Clement, M. (2016). *Retaining effective teacher: A guide for hiring, induction and support*. Rowan & Littlefield.
- Código del Trabajo en Honduras. https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/codigo_de_trabajo.pdf
- Congreso Nacional de Honduras. (1997). *Estatuto del Docente Hondureño (Decreto No. 136-97)*. Diario Oficial *La Gaceta*, 28 de octubre de 1997.

- Contreras Ángeles, B., Villanueva Candiotti, G. M., Loli Gonzales, J. A., & Carpio Mendoza, J. (2024). Calidad educativa en educación básica: Revisión sistemática. *Tribunal. Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas*, 4(9), 560–578.
- Curtis, V. M. (2023, agosto 23). Qué son los recursos humanos: Conceptos, funciones y ejemplos. *Aira*. <https://www.airavirtual.com/blog/que-son-los-recursos-humanos-conceptos-funciones-y-ejemplos>
- Decreto Legislativo No. 136 de 1997. *Estatuto del Docente Hondureño*. *La Gaceta*, No. 28,349, 11 de septiembre de 1997.
- Decreto No. 262 de 2011. *Ley Fundamental de Educación*. *La Gaceta*, No. 32,754, 22 de febrero de 2012.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15a ed.). Pearson Educación.
- Díaz, H., & Saavedra, J. (2001). *La carrera del maestro en el Perú: Factores institucionales, incentivos económicos y desempeño* (Documento de Trabajo No. 37). GRADE.
- European Commission: European Education and Culture Executive Agency, Birch, P., Motiejūnaitė-Schulmeister, A., De Coster, I., Davydovskaia, O., et al. (2021). *Teachers in Europe – Careers, development and well-being* (Birch, P., ed.). Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2797/997402>
- EUROINNOVA. (s.f.). *Conoce qué es un manual de inducción*. <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-un-manual-de-induccion>
- First Workplaces. (2022, diciembre). ¿Qué es el clima organizacional y por qué es importante? *First Workplaces*. <https://www.firstworkplaces.com/blog-de-first/que-es-el-clima-organizacional-y-por-que-es-importante/>
- Galindo, S. P. (2023). *Gestión del talento humano en un centro educativo privado ubicado en La Antigua Guatemala* [Tesis de maestría, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio BiblioR. <https://biblior.url.edu.gt/wpcontent/uploads/publiwevg/Tesis/2023/01/01/Galindo-Sonia.pdf>

- Ghodasara, A. (2025, agosto 6). ¿Qué es una descripción de puesto y cómo escribirla? *ISmartRecruit*. <https://www.ismartrecruit.com/es/blogs/que-es-descripcion-de-puesto-como-escribirla-efectivamente>
- Hamodi Galán, C., & Viego, V. (2024). El clima escolar: cómo medirlo y su asociación con el tipo de escuela, los recursos humanos y el desempeño académico. *Estudios sobre Educación*, 47, 59–81. <https://doi.org/10.15581/004.47.003>
- Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. de J. (2011). *Desarrollo organizacional: Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Honduras. Secretaría de Educación. (2012). *Manual de Clasificación de Puestos y Salarios Docentes*. <https://consultate.siuben.gob.do/>
- Investigación cualitativa. (s.f.). *Scribd*. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36325336/investigacion-cualitativa-libre.pdf>
- Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
- Méndez, A. S. (2025). Gestión de Recursos Humanos en Colegios Privados del municipio de Ipala, departamento de Chiquimula. *Revista Diversidad Científica*, 5(1), 75–86.
- Mero Pinargote, J. D. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño docente en la Unidad Educativa Franklin Delano Roosevelt de la ciudad de Portoviejo. *Revista Científica MIKARIMIN*, 7(1), 234–244. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2248/1582>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2018, agosto 8). La calidad: esencia de la educación en las aulas de clase. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/373629:La-calidad-esencia-de-la-educacion-en-las-aulas-de-clase>

- Moncayo, D. F., Alvarado, P. A., & Soto, L. S. (s.f.). El clima organizacional dentro de un empresa. *Contribuciones a la Economía*, 1–15. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9163376.pdf>
- Municipalidad de Nayandure. (2024). *Manual de Reclutamiento y Selección del Personal*. UNGL. https://www.nandayure.go.cr/images/aadministrativa/RecursosHumanos/Manual_de_Reclutamiento_y_Seleccion_del_Personal.pdf
- Munoz, J. (2017). Política en las políticas de calidad de la educación en Centroamérica. *América Latina Hoy*, 77, 115-136. <https://doi.org/10.14201/alh201777115136>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022). *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030: resumen*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382919_spa
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2024). *Global Education Monitoring Report Honduras*. <https://education-profiles.org/es/america-latina-y-el-caribe/honduras/~honduras>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2024). *La urgencia de la recuperación educativa en América Latina y el Caribe*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388399.locale=en>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2024, enero 10). Profesionalización: Qué es, definición, características y formas. *Definicion.de*. <https://definicion.de/profesionalizacion/>
- Ramírez, L., & Díaz, L. (2022). Gestión del talento humano en la era digital. *Revista Latinoamericana de Trabajo y Pensamiento Crítico*, 3(5), 1–17. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1653/2203>
- Sánchez Acevedo, J. P. (2023). *Importancia de la profesionalización del talento humano en las instituciones educativas oficiales de Soacha, Cundinamarca* [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG.

UNESCO: International Task Force on Teachers for Education 2030. (s.f.). *Informe mundial sobre el personal docente: Afrontar la escasez de docentes y transformar la profesión*. <https://doi.org/10.54675/DMNB3339>

Universidad de Colima. (s.f.). Investigación cuantitativa, cualitativa y mixta. En *El portal de la tesis*. <https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion.php>

Zayas, P. M. (1997). *Las competencias: Una visión teórico-metodológica*. Dialnet, 1–18. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9485761.pdf>

GLOSARIO

- **Calidad Educativa:** La calidad educativa es la que desarrolla en los estudiantes las competencias de aprendizaje, personales y sociales, que les permite actuar de manera democrática, pacífica e incluyente en la sociedad (Ministerio de Educación de Colombia, 2018).
- **Clima Organizacional:** El ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional (Moncayo y otros).
- **Descriptor de Puesto:** Una narrativa redactada que explica las tareas generales, responsabilidades, funciones diarias y habilidades necesarias para una determinada posición. Contiene información general sobre la vacante, permitiendo a los candidatos determinar si encajan con el perfil (Ghodasara, 2025).
- **Competencias:** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Zayas, 1997)
- **Manual de Reclutamiento y Selección:** Un conjunto de procedimientos, lineamientos y acciones establecidos para escoger a aquellos candidatos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido y que posean las capacidades y competencias necesarias para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil (Municipalidad de Nayandure, 2024).
- **Manual de Inducción:** La guía básica o procedimiento formal mediante la cual los nuevos empleados pueden conocer las normas, políticas, cultura y el comportamiento que la empresa exige, facilitando su adaptación e integración al cargo, a las instalaciones y al entorno laboral (EUROINNOVA, s.f.).
- **Recursos Humanos:** El departamento o función dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Incluye la captación de talentos, su contratación, desarrollo, crecimiento, retención, nóminas

y desvinculación. (Curtis, 2023)

ANEXOS

ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA O INSTITUCION



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Elmer Constanza
Puesto Laboral: Gerente
Empresa o Institución: Eagle Wings School
Dirección principal de la Empresa o Institución:
Colonia Humaya, Sendero Alpha
Ciudad: Tegucigalpa Departamento: Francisco Morazan Día: 21 Mes: 8 Año: 2025

Estimado Señor(a): Elmer Constanza

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos

Hemos seleccionado como tema Diseño e Implementación de un departamento de Recursos Humanos en Escuela Privadas Bilingües: Una propuesta para la profesionalización del talento, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Encuesta a docentes y personal administrativo académico

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Eloisa Maria Mendoza Martinez

Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 12343219

Sheyla Paola Valladares Gonzalez

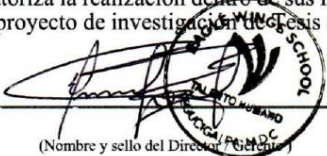
Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 12343223

Por este medio, Eagle Wings School

(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.


(Nombre y sello del Director/Secretario)

Vo.Bo.

Correo electrónico de Director/Gerente: elconstanza@eaglewingschool.com

ANEXO 2 ENCUESTA APLICADA

Encuesta sobre Gestión del Talento Humano y Calidad Educativa

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los docentes y el personal administrativo académico sobre la gestión del talento humano, la profesionalización, la calidad educativa y el clima organizacional en la institución. La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación. Su participación es voluntaria y las respuestas son confidenciales.

Datos personales

Edad

18-25 26-35 36-45 46-65

Género

Femenino Masculino

Grado académico alcanzado

Bachillerato Técnico Universitario Licenciatura Maestría Doctorado

Carrera o especialidad estudiada

Respuesta abierta: _____

¿En qué ciclo o nivel educativo imparte clases actualmente? *

Preescolar Primaria Secundaria Bachillerato Administrativo - Académico

Años laborando para el centro educativo

2-5 años 6-9 años 10-13 años 14-17 años Más de 18 años

Sección 1 – Gestión del Talento Humano

En mi institución existen procesos claros para la contratación de personal docente.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

El proceso de inducción para nuevos docentes es efectivo y me ayudó a integrarme rápidamente.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

La evaluación de desempeño docente se realiza de manera objetiva y periódica.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Se implementan acciones de mejora a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Sección 2 – Profesionalización del Talento Humano

La institución brinda oportunidades de formación continua alineadas con las necesidades del puesto de docente.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Considero que mi institución promueve el desarrollo profesional del personal docente.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Los programas de capacitación responden a las demandas actuales del sector educativo.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Recibo retroalimentación constructiva que contribuye a mejorar mi práctica docente.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

La institución fomenta el crecimiento profesional a través de oportunidades de promoción interna.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Sección 3 – Calidad Educativa

La institución cuenta con políticas que garantizan la mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

La gestión del talento humano influye positivamente en los resultados académicos de los estudiantes.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Los recursos educativos disponibles son suficientes y actualizados para impartir clases de calidad.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

El personal docente recibe acompañamiento pedagógico para asegurar la calidad educativa.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

Sección 4 – Clima Organizacional

El ambiente laboral en la institución es colaborativo y de apoyo mutuo.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo Totalmente de acuerdo

Me siento valorado(a) y reconocido(a) por mi trabajo dentro de la institución.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo Totalmente de acuerdo

Existe una comunicación efectiva entre el personal docente y la administración.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo Totalmente de acuerdo

Las relaciones entre compañeros docentes son respetuosas y cordiales.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo Totalmente de acuerdo

La institución se preocupa por el bienestar emocional de su personal docente.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo Totalmente de acuerdo

¡Gracias por su participación!