



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA EL INSTITUTO CATÓLICO EMILIANI**

SUSTENTADO POR:

**SAUHR Y YAREYLA GIRÓN LÓPEZ
DELSY ESPERANZA GUNERA CHAVARRIA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F. M.,

ABRIL, 2013

HONDURAS, C.A.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS PARA EL INSTITUTO CATÓLICO EMILIANI.**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

MIRIAM DESIREE GARCIA FLORES

ASESOR TEMÁTICO

FABIO MARTIN ANDRADE APARICIO

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

HENRY ANDINO

HECTOR CARCAMO

EDITH DÁVILA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por acompañarme en todo momento por difícil que este fuera, por ser hasta hoy mi sustento; a mi esposo Wilson Vásquez por su apoyo incondicional en aquellos momentos de angustia gracias por darme aliento y fuerza para continuar, a mi preciosa hija Saleth Alexandra inspiración para salir adelante a quien sacrifique mucho de su tiempo, a mis padres que a la distancia siempre estuvieron pendientes y atentos en mi proceso, a mis compañeros equipo de trabajo que fueron piezas fundamentales en mi carrera: Iving García, Magda Lagos y Gustavo Gómez cómo olvidarlos; y como dejar de agradecer a mi compañera Delsy, apoyo invaluable de quien aprendí mucho, con quien compartí dos años de nuestra vida en maestría gracias, a mis asesor temático Fabio Andrade por compartir con su vasta experiencia profesional, a mi asesora Desiree García por su ardua labor de corregirnos, guiarnos y sobre todo por su paciencia.

A Dios sobre todas las cosas, ya que ha sido mi fuente de sabiduría, y por proveerme de todo los recursos necesarios para lograr una meta más en mi vida profesional; a mi familia que son el motor que me impulsan a aspirar a mejores cosas día a día, a mi amiga y compañera de proyecto Sauhry Girón; por su calidad humana, compañera incondicional durante toda la maestría, al equipo de trabajo que conformamos durante estos dos años; Iving García, Magda Lagos y Gustavo Gómez, a mis asesores; Fabio Andrade asesor temático; un profesional de muy buena voluntad que se ha ganado mi admiración y respeto, mi asesora Metodológica Desiree García, ya que nos transmitió su serenidad y nos dio mucha seguridad en lo que estábamos haciendo, y a todos mis catedráticos por transmitirme parte de sus conocimientos.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL INSTITUTO CATOLICO EMILIANI

AUTORES:

Sauhry Yareyla Girón López
Delsy Esperanza Gunera Chavarría

RESUMEN

El presente estudio tiene repercusión práctica sobre los administrativos de las Instituciones Educativas en base a la propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Se tomó como Institución piloto el Instituto Católico Emiliani, ubicado en la Colonia Kennedy de la Ciudad de Tegucigalpa, se realizó una comparación de las prácticas que en materia de Recursos Humanos desarrollan las demás Instituciones de Confesional Católico. El modelo de Gestión de Recursos Humanos ayudará a fortalecer la capacidad organizacional para crear una ventaja competitiva con relación al ámbito Educativo Privado y de Confesional Católico, la propuesta está diseñada para ser adaptable según su estructura organizativa. Se realizó la revisión de la Literatura concerniente a la Gestión de Recursos Humanos, para identificar el tipo de Modelo en que se basaría la Propuesta, se realizó el estudio de las Leyes Educativas vigentes, para culminar con un diagnóstico de la Situación Actual del Centro Educativo Piloto. Según investigación realizada, se propone “Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Instituto Católico Emiliani” que contempla los procesos de incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar las capacidades y competencias del personal docente del Centro Educativo objeto de estudio.

Palabras claves: Modelo De Gestión, Recursos Humanos, Institutos Educativos, Estrategia, Diseño.



GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL FOR THE EMILIANI CATHOLIC INSTITUTE

AUTHORS:

Sauhry Yareyla Girón López
Delsy Esperanza Gunera Chavarría

ABSTRACT

This study has practical implications in the administrative tasks of Learning Centers, based on the proposal of a human resource management model that will serve as a basis for reflection and action regarding the tasks of the directory for the implementation of new plans and development programs. In this study the Emiliani Catholic Institute, located in Colonia Kennedy, Tegucigalpa, shall be as our pilot institution. In order to develop a competitive proposal we developed a comparison of the good practices in Human Resources currently being implemented in other catholic institutions. The human resource model will help strengthen the organizational capacity to create a competitive advantage with regards to the private education sector and the Catholic environment. The proposal is designed to be adaptable according to the organizational structure. We have revised the literature regarding Human Resource Management in order to identify the type of model, on which our proposal shall be based. We conducted a study of the current education laws in order to complete a diagnosis of the current situation of our pilot institution. As part of the research conducted, we propose a Human Resource Management Model for the Emiliani Catholic Institute, which considers the processes of incorporating, placing, rewarding, developing, retaining and supervising the capacities and skills of the teaching personnel at the Emiliani Catholic Institute which is the subject matter of our study.

Keywords: Management, human resources, educational institutes, strategy, model design.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.4 PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 HIPÓTESIS O VARIABLES DE ESTUDIO.....	8
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES.....	11
2.2 PERSPECTIVA UNIVERSALISTA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.3 RELACIÓN ENTRE LAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.4 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	17
2.5 IMPORTANCIA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	22
2.6 LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS.....	24
2.7 LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CONFESIONAL CATÓLICO.....	25
2.8 ESTRATEGIA ACTUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO CATOLICO EMILIANI.....	27

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y METODO.....	29
3.2 DISEÑO.....	29
3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	31
3.2.3 LIMITACIONES.....	32

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....	33
4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	47

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.....	64
5.2. RECOMENDACIONES.....	65

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL INSTITUTO CATÓLICO EMILIANI.....	67
--	----

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, paradójicos y complejos, donde la competitividad es un imperativo, las organizaciones cada vez tienen mayor necesidad de enfocar sus modelos de Gestión de Recursos Humanos de acuerdo a objetivos bien definidos y compartidos a todos los niveles de la organización.

En la actualidad se presentan cambios que juegan cada vez un papel más importante en la administración del recurso humano, esos cambios o tendencias abarcan la globalización, así como modificaciones en la naturaleza del trabajo y la tecnología, el fuerte impacto que generan estos cambios y el acelerado movimiento en busca de alcanzar la calidad y productividad de las organizaciones, conciben que la principal ventaja competitiva proviene de las personas que trabajan en ellas, siendo en los últimos años el área que más ha sufrido transformaciones.

Debido a dichas transformaciones las organizaciones se ven obligadas a desarrollar una Gestión de Recursos Humanos, conformada por actividades dirigidas a seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de que dispone para realizar sus objetivos, persiguiendo con esto la alineación de dichas tareas con las estrategias de la misma.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad el diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Instituto Católico Emiliani, partiendo desde un análisis de cómo se lleva a cabo la Gestión de los Recursos Humanos en los diferentes Institutos que comparten su Confesional Católico, teniendo en cuenta que la administración y gestión del recurso humano es un campo muy sensible que depende de variables, como la cultura, la estructura organizacional adoptada, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración, una vez identificadas estas

variables, se puede determinar el modelo de gestión idóneo para una institución del ámbito educativo para el caso específico del Instituto Católico Emiliani.

El Capítulo I comprende la descripción de los antecedentes del tema de investigación, así mismo la formulación del problema, las preguntas de investigación que se resolverá con el desarrollo del estudio, los objetivos y la justificación del problema planteado.

El Capítulo II comprende el marco teórico, donde se plasma información importante de la gestión de los recursos humanos, se explica lo planteado para la elaboración del trabajo de investigación.

En el Capítulo III se describe el diseño de la metodología, el tipo de investigación su enfoque, los instrumentos que se consideraron para la recolección de datos y definición de marco muestral a considerar para que la investigación tenga validez.

El Capítulo IV especifica los resultados y análisis obtenidos de la aplicación de los instrumentos; cuestionario y entrevista a los directores de las Instituciones Educativas de Confesional Católico de la Ciudad de Tegucigalpa.

El Capítulo V detalla las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la investigación contestando nuestras preguntas y objetivos planteados.

El Capítulo IV contiene la propuesta sugerida del Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Instituto Católico Emiliani.

1.2 ANTECEDENTES

El factor humano siempre ha estado presente en los estudios llevados a cabo dentro de las distintas escuelas o enfoques dentro de la teoría de la administración, si bien su tratamiento dentro de la empresa ha sufrido una fuerte evolución, al igual que ha sucedido con el proceso de administración de la empresa que ha evolucionado hasta la dirección estratégica, así mismo la Dirección de Recursos Humanos ha pasado por una serie de etapas hasta culminar en su actual concepción.

En la primera etapa el recurso humano, es considerado como un costo que hay que minimizar. En la segunda etapa, la Dirección de Recursos Humanos comienza a tomar en cuenta las necesidades sociales y psicológicas de las personas, persiguiendo la adaptación del personal a la organización. Desde esta perspectiva la relación organización-empleado va más allá de los aspectos retributivos. Sin embargo el recurso humano sigue considerándose como un costo que hay que minimizar, pero las acciones que se inician son de carácter proactivo.

En la última etapa, el factor humano es considerado como un elemento determinante en el desarrollo de la empresa, la motivación y la eficiencia de éste están en función de la manera en que es empleado el personal de la organización. En esta fase las acciones que se toman no sólo son proactivas, la atención a las personas y su desarrollo es considerado un factor clave en el cumplimiento de la estrategia empresarial, iniciándose así la concepción estratégica del capital humano. (Poll, 2011)

En la teoría de recursos aplicada al factor humano; Ulrich (1998) fue uno de los autores pioneros en aplicar la Teoría de Recursos al campo de los recursos humanos. Se apoyó parcialmente en este enfoque para determinar cómo el personal de la empresa podía constituirse en fuente de ventaja competitiva. Posteriormente Cappelli y Singh (1992) plantearon las bases para la denominada "gestión estratégica de recursos

humanos". Así, subrayaron la importancia de los recursos humanos en la generación de rentas a partir de la creación de habilidades específicas a la empresa.

La idea de que los recursos humanos en la empresa son una fuente de ventaja competitiva sostenible, ha propiciado una línea de investigación sobre la integración del estudio de la Dirección de recursos humanos con la teoría estratégica. (Pittgrew, 1990)

La gestión de los recursos humanos es substancial al elemento de integración principal de la organización, están conformadas por personas, mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

En el año 1968 el sociólogo Herzberg, en su publicación *¿Cómo motivar a los colaboradores?*, estudió las relaciones en el trabajo, el cambio, la motivación y el liderazgo; esto fue influyendo lentamente en las instituciones y modificando la función de Recursos Humanos. Esta función que ha tenido diferentes denominaciones a lo largo del tiempo, se instala como parte de la tarea de todo buen director y no solo como una oficina de control y castigo o ayuda; en tanto es una función general, las cuestiones de la empresa son las cuestiones de Recursos Humanos y viceversa.

Conscientes que en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos juega un papel fundamental en las Organizaciones, se enfoca en las personas de manera estratégica para desarrollar sus capacidades y talentos, las Instituciones Educativas no están exentas de llevar a cabo su gestión mediante un modelo que se adapte a su naturaleza organizativa, según investigaciones y revisión de literatura se evidencia que estas Instituciones son regidas por estatutos, leyes educativas y reglamentos donde existen procesos de administración de personal pero de forma tradicional, alejándose de lo que hoy en día significa la gestión del talento humano, es por ello que se propone diseñar un modelo de Gestión de Recursos humanos en el Instituto Católico Emiliani, ya que si bien este cuenta con procedimientos establecidos en un manual, no existe la

gestión adecuada a fin de lograr un personal docente altamente calificado, brindando una educación de calidad, comprometidos con los objetivos institucionales de la misma.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

Administración de Recursos Humanos: es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, mediante los procesos de reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y la evaluación del desempeño siendo estos procesos determinantes en la eficacia de los colaboradores. (Chiavenato, 2009) Para mantener esta eficiencia es necesario proporcionarles las herramientas apropiadas para el desempeño de sus funciones como ser; capacitaciones, desarrollo y motivación.

La determinación de la complejidad del entorno organizativo que rodea los puestos de trabajo, es el supuesto inicial, el factor que incidirá en el resto en cuanto al modelo de gestión de (Rodriguez-Serrano, 2004) y esta no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos, en las instituciones educativas su proceso de gestión está enfocado en función a su misión educativa en torno al aprendizaje integral, por lo que constituye una labor delicada, siendo necesario tener claro que se debe elevar el nivel de eficiencia, satisfacción y creatividad de todos los miembros de la entidad educativa, con miras a lograr una participación activa y un compromiso real con la Institución y sobre todo con la sociedad, esto es posible lograrlo con un modelo de gestión que sea compatible con la naturaleza organizativa; en la que se establezcan los objetivos claros y la forma de cómo serán compartidos en toda la Institución, delimitar o dividir las funciones y tareas a cada área y puesto así como la previsión de tiempos y el recurso material.

En el Instituto Católico Emiliani se considera la necesidad de crear un modelo de gestión de Recursos Humanos; por tal razón la Coordinadora Académica del Instituto plantea que la problemática radica en un alto índice de rotación del personal, falta de compromiso a la Institución y ausentismo trayendo como consecuencia una matrícula decreciente en los últimos años debido a que los procesos o prácticas que se dan en cuanto a Reclutamiento y Selección del Personal se dan mediante un manual que data del año 2005, subutilizado mismo que no ha sido objeto de mejora a necesidades presentes y futuras; es por ello que conlleva a efectos de un bajo rendimiento en el desempeño y desmotivación.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El Instituto Católico Emiliani carece de una adecuada Gestión del Talento Humano; únicamente cuenta con un **Manual de Reclutamiento y Selección de Personal**, muy tradicional, es por ello que se propone diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que se adecue a las necesidades sentidas y que contribuya a mejorar las prácticas que actualmente se dan, de esta forma fortalecer la Institución promoviéndola a brindar una educación de calidad con un personal altamente calificado.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la Coordinación Académica del Instituto Católico Emiliani que percibe que la no gestión del personal docente, contribuye a que exista poca eficiencia, creatividad, satisfacción y compromiso por parte de los colaboradores dentro de la Institución, esto implica además rotación de personal e insatisfacción en sus clientes es decir los alumnos que son a quienes se dirige el servicio educativo, afectando su imagen institucional y por ende generándole una desventaja competitiva. Es por esto que se propone un modelo de Gestión de Recursos Humanos en el Instituto Católico Emiliani que se adapte a su naturaleza organizativa.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué Modelo de Gestión de Recursos Humanos se aplica en las Instituciones educativas de Confesional Católico?

1.3.4 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Quiénes son los responsables directos de la Gestión de Recursos Humanos dentro de las Instituciones educativas de Confesional Católico?

2. ¿Cuáles son los factores de éxito en la Gestión de Recursos Humanos en Instituciones educativas de Confesional Católico?

3. ¿Cuál es el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que se utiliza en el Instituto Católico Emiliani?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Instituto Católico Emiliani, identificando los procesos de gestión que deben implementarse para fortalecer la capacidad organizacional que le permita crear una ventaja competitiva con relación al ámbito educativo privado de Confesional Católico.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el Modelo y las prácticas de Gestión de Recursos Humanos que aplican las instituciones educativas de Confesional Católico.

1. Identificar a los responsables directos de la Gestión de Recursos Humanos dentro de las Instituciones educativas de Confesional Católico.
2. Describir los factores de éxito en la Gestión de Recursos Humanos en Instituciones educativas de Confesional Católico.
3. Proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos factible de aplicar en el Instituto Católico Emiliani.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

Tomando como referencia el Modelo de Gestión de Recursos Humanos del Autor Idalberto Chiavenato (2009), en virtud que presenta las nuevas características y el nuevo perfil en el campo de la Gestión del talento humano, este modelo contempla los siguientes procesos, mismos que se plantean como variables de la investigación:

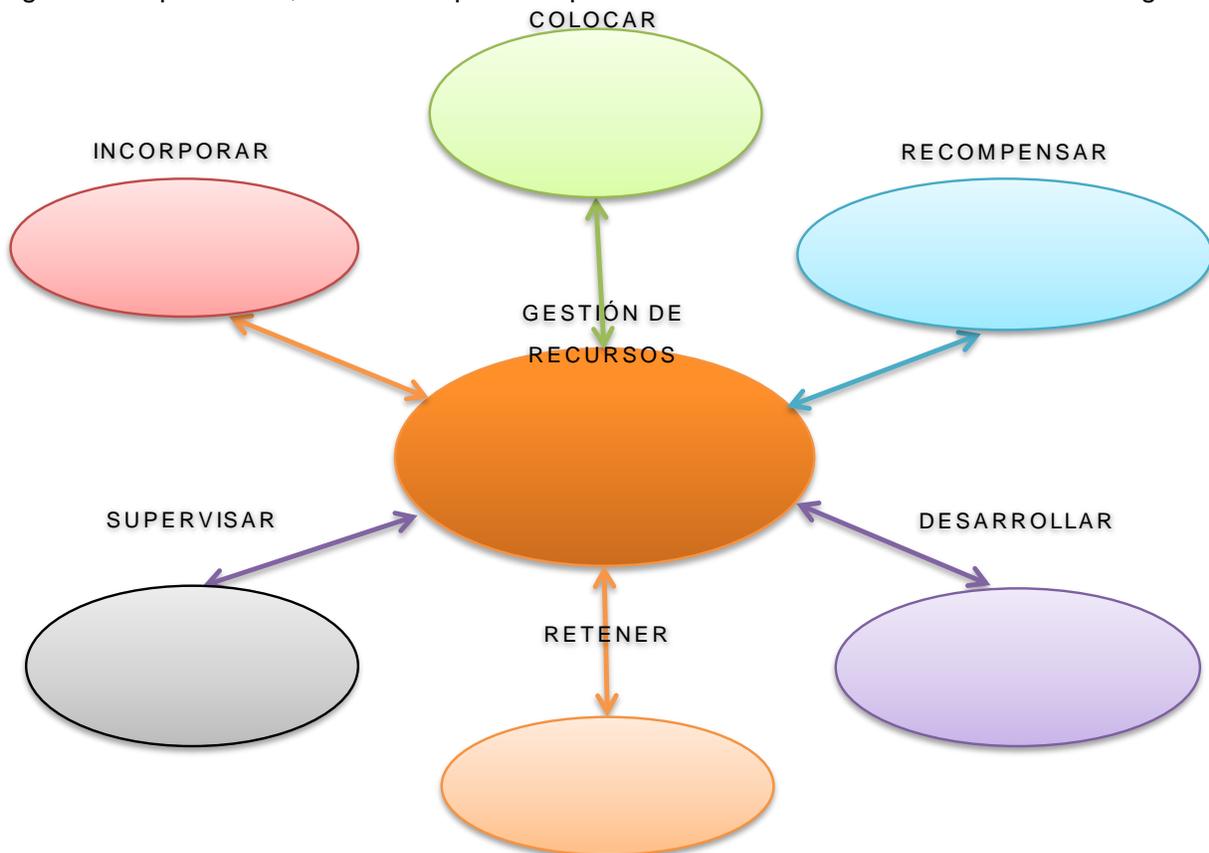


Figura 1. Variables de la Investigación, procesos de Gestión de Recursos Humanos

1.7 JUSTIFICACIÓN

El propósito de la presente investigación es identificar el modelo de Gestión de Recursos Humanos en el Instituto Católico Emiliani, mediante la descripción y análisis de las prácticas de gestión de recursos humanos realizada por la institución en cuanto a los procesos que llevan a cabo para integrar, colocar, recompensar, desarrollar, retener, y controlar a su talento humano, tomando como referencia comparativa los institutos de educación media como ser Instituto San José del Carmen, Instituto María Auxiliadora, Instituto Salesiano San Miguel, Instituto Sagrado Corazón, Instituto El Buen Samaritano e Instituto San Francisco mismos que comparten el confesional católico, mediante esto diseñar el modelo más factible para la Institución, con la finalidad de mantener la organización productiva, eficiente, eficaz, que permita crear y mantener un clima favorable de trabajo a partir de la adecuada conducción de las personas.

Partiendo de la consideración de que la administración de recursos humanos está contemplada por definición, dentro del marco general del proceso administrativo y está delegada a todas aquellas personas que por razón de su posición y del rango que desempeñan, tienen personal a su cargo para ayudar a realizar las tareas, no todas las organizaciones contemplan como tal la administración y gestión del recurso humano, como lo es el caso de las Instituciones educativas de confesional católico, es por ello que el presente estudio servirá como marco de referencia ya que el tema cuenta con un campo de estudio muy limitado o mínimo, en consecuencia ayudara a que dichas Instituciones consideren un modelo de gestión de Recursos humanos que vayan acorde a su naturaleza organizativa.

Realizar la investigación acerca de la gestión de Recursos Humanos dentro de una organización del sistema educativo privado de confesional católico permitirá desarrollar

un modelo de gestión adaptable a este tipo de Instituciones. Asimismo sugerir cómo se puede manejar dicha gestión sin tener que recurrir a la formación o integración en la estructura organizativa de un departamento de Recursos humanos, considerando la naturaleza del negocio y su tamaño. Se espera generar como producto, el diseño de un modelo de gestión del recurso humano en instituciones de confesional católico sería muy relevante ya que representaría un impacto directo en la sociedad, por la naturaleza del servicio que presta, una formación integral con el compromiso de enseñar en base a valores éticos, morales y espirituales, por lo que requiere de un personal altamente calificado y comprometido, que ayuden a mantener su imagen y prestigio.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Gestión: la gestión es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica, se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Gestión Educativa: El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Modelo: Un modelo es un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia.

Modelo Educativo: Un modelo educativo es, entonces, una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa, que surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y prácticas que ocurren en ésta; permite comprender una parte de esta muy diversa esfera, por lo tanto, requiere de un esfuerzo de clasificación, cualificación y recuperación de elementos comunes en un grupo altamente representativo, que pueda ser trasladado para su aplicación en escenarios similares, dada su naturaleza genérica.

Modelo de Gestión: La Corporación Andina de Fomento (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los recursos humanos pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad.

2.2 PERSPECTIVA UNIVERSALISTA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra a mitades del siglo XVIII, altero de forma sustancial las Relaciones laborales existentes, pero el cambio más importante fue identificado con claridad por Carlos Marx, para quien la empresa se había convertido en el lugar concreto donde se materializan las relaciones de producción como relaciones de dependencia, donde el trabajo se convierte en mercancía.

A finales del siglo XX, en la década de los noventa, los Recursos Humanos se convirtieron en prioridad estratégica para las empresas. Se intenta que los colaboradores encuentren en la empresa un lugar de oportunidades personales, implicándole en su proyecto empresarial que lo asume como suyo. Cuando esto sucede

se incrementa la productividad, se reducen los errores, decrece el absentismo, emergen ideas de mejora continua.

La revolución Industrial degradó, en un primer momento la condición de los trabajadores, pero al mismo tiempo, sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos.

En 1800, Robert Owen, el padre de la Dirección de personal, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. (García, 2008)

La evolución de la dirección y gestión de los recursos humanos en el contexto de las organizaciones ha sido lenta, pero gradual y progresiva, y ha estado asociada de forma estrecha a los procesos de industrialización, desarrollo económico y democrático de los países, por lo que no es de extrañar que en cada uno de ellos se haya seguido un ritmo distinto (Porret, 1997), Más concretamente, en el proceso evolutivo de la gestión del personal en las organizaciones se podrían identificar tres factores que, desde su origen, la han determinado: el entorno jurídico-social-político, tecnológico y sindical, el progresivo grado de complejidad e interdependencia de las organizaciones y la evolución de los métodos de gestión y de las ciencias humanas. (Drucker, 1992, 1993)

No obstante, resulta difícil precisar dónde y cuándo tuvo lugar el origen de la aplicación de las políticas de personal, pues el sentido común nos sugiere que éstas han debido estar presentes, de un modo u otro, en todas las civilizaciones que han constituido la historia humana; es decir, estamos convencidos de que en todas ellas se han aplicado técnicas sistemáticas para canalizar, estimular y dirigir el comportamiento de las personas, individual y colectivamente, a fin de alcanzar resultados más satisfactorios en los distintos contextos del trabajo. En este marco evolutivo, sin embargo, no será hasta principios del siglo XX cuando se comience a elaborar y a aplicar el conocimiento científico en este ámbito y a ello contribuyeron diversos fenómenos que, de forma escalonada, se venían desarrollando desde los dos siglos anteriores. (Fernández, 2002)

Parker, M. (1942) formula los principios de la coordinación como un aspecto básico en el proceso administrativo, en el que tienen un papel preponderante las relaciones interpersonales y la comunicación, y hace énfasis, además, en la necesidad de la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas.

En la década de 1950 surge la teoría estructuralista, la cual trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos, tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

Varios estudios han incluido experimentalmente cambios en el diseño de cargos, utilizando seis dimensiones, definidas por Turner, A., y Lawrence, P., (1965) de la siguiente manera: variedad, autonomía, identificarse con la tarea, retroalimentación, relaciones con otros, relacionarse con los demás.

Herzberg, F., (1966) es uno de los pioneros que propone el enriquecimiento del cargo, el enriquecimiento consiste en ampliar los objetivos y la responsabilidad ante las tareas del cargo.

Miles, R., (1975) planteaba que “el enfoque de la administración científica resaltaba que, mediante los métodos científicos, se podrían proyectar cargos y entrenar personas para obtener un resultado máximo...Un principio básico en el proyecto del cargo es que éste debe contener un número limitado de tareas relacionadas de tareas, cada una de las cuales requiere habilidades similares y periódicas, de igual grado de aprendizaje.”

La teoría "Z" Ouchi (1979) idealizada por los japoneses compagina los intereses por la producción como en la teoría "X" y el interés por el hombre como en la Teoría "Y", pero además logra un interés hacia la propia empresa por medio de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo.

El término recursos humanos, según Puchol, I. (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por representantes de la denominada escuela de las relaciones humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera de la Administración japonés.

Los cambios ocurridos en los últimos años (última década del siglo XX y lo que va del siglo XXI) en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

2.3 RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES.

Diversos autores afirman que la utilización de prácticas de recursos humanos tiene un impacto en el desempeño de las empresas. Se piensa que la aplicación de procedimientos de reclutamiento y selección, el involucramiento extensivo y la formación, así como la evaluación del desempeño y su relación con los incentivos, disminuyen la rotación de personal, aumentan la productividad y mejoran el desempeño financiero de la organización. El diseño de los sistemas de compensación en forma de incentivos es un factor crítico para el éxito de las organizaciones (Carlson, Upton y Reaman, 2006) y se ha encontrado una relación directa y positiva con el desempeño. (Moheno, 2008)

Una clásica perspectiva es la iniciada por Miles y Snow (1984), que analizaron la adaptación de esta gestión a las estrategias organizativas, contraponiendo el sistema de contratación externa de empleados al sistema de desarrollo interior del potencial humano, o también los estudios que buscaban la relación existente entre la gestión de

recursos humanos y las características del entorno, tal y como lo plantean Gómez Mejía y Candy, 1998, al examinar la influencia de la estabilidad o la complejidad del ambiente para la empresa.

El Dr. Mark A. Huselid (1997) las ha llamado “prácticas laborales de alto rendimiento”, que se configuran como prácticas de recursos humanos que pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación y mejorar la retención de los empleados cualificados. Asimismo el autor reconoce que el potencial de los empleados está "frecuentemente infrautilizado" por falta de motivación o de esfuerzos de participación de los mismos en los procesos, y que ciertas modalidades de gestión en el área de recursos humanos, favorecen compromiso de las personas al controlar el rendimiento de su trabajo; ello es especialmente importante en las empresas de servicios, donde los grados de libertad en el trabajo del empleado son mayores.

Pfeffer (1994) identifica ocho mejores prácticas de recursos humanos, incluyendo la selección rigurosa, la formación, la reducción de las diferencias de estatus, los equipos auto-dirigidos, la remuneración alta, la seguridad en el empleo, la descentralización de la toma de decisiones y el compartir información financiera. Así mismo, destaca la importancia de aplicar las prácticas de gestión de recursos humanos en forma conjunta y no de manera aislada, ya que se corre el riesgo de no tener efecto alguno en los resultados organizacionales.

Carlson (2006) identifican las cinco mejores prácticas de recursos humanos, siendo estas; formación y desarrollo, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección, mantenimiento moral y niveles competitivos de compensación.

Por su parte, De Kok (2006), en su defensa del enfoque contingente, utiliza el término de prácticas “profesionales” de recursos humanos, en vez de “mejores” prácticas y toma en cuenta en su investigación el reclutamiento, los métodos y procedimientos de selección, la compensación, la formación y desarrollo, y la evaluación.

Rodeiro Pazos y López Penabeb (2005) señalan que la frecuencia con que se realizan actuaciones formativas tiene una influencia positiva en la eficiencia y la rentabilidad empresarial, de tal forma que, a mayor frecuencia en formación, mayor eficiencia.

2.4 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

Wright, Dunford y Snell, 2001, reconocen que el modelo conceptual de los recursos humanos ha de ser estudiado en relación a su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales:

1. El grupo humano que dispone la Institución, sus conocimientos y habilidades profesionales, representan un stock de recursos que ha de ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la empresa.
2. El comportamiento cognitivo y relacional de los individuos y de los equipos, comprometido en el éxito de la empresa.
3. El sistema de gestión estratégica de personal, que integra diferentes prácticas, más allá de su función técnico administrativa: diseño de tareas y responsabilidades, entrenamiento, sistemas de retribución basados en el desempeño.

En las últimas décadas han surgido diferentes modelos de recursos humanos (Belen Ena Ventura, 2012), entre ellos;

El Modelo de Gestión de Harper y Lynch (1992): plantea que la dirección de recursos humanos se lleva a cabo a partir de un plan estratégico que realiza la previsión de todas las necesidades de la empresa. Se realiza en primer lugar un inventario de personal y la evaluación del potencial humano, a partir de allí se efectúan todas las demás actividades; análisis y descripción de puestos de trabajo, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, motivación; selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos. Todo ello con un

seguimiento constante para verificar los resultados obtenidos con las exigencias de la empresa.

Modelo de Gestión de Werther y Davis (1996): considera que la administración de personal es un sistema de muchas actividades interdependientes, que son;

4. Planificación: se deben prever las necesidades futuras de la organización.
5. Desarrollo: mediante el desarrollo de los empleados pueden satisfacerse las necesidades de la empresa.
6. Evaluación: es totalmente necesaria para evaluar el desempeño de los trabajadores y las posibles modificaciones que deban realizarse.
7. Compensación: a los trabajadores por sus aportaciones a la empresa.
8. Control: deben aplicarse controles para evaluar la efectividad y garantizar el éxito de la empresa.

A su vez, los objetivos de la administración de recursos humanos pueden agruparse en cuatro categorías; objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales.

Modelo de Gestión de Carlos Bustillo (1994): en este modelo el puesto de trabajo viene establecido por la estrategia general definida por la dirección de la empresa, para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y el desarrollo en el entorno. Todo se orienta hacia la motivación y cada elemento forma parte de un sistema interrelacionado. Las actividades contempladas para la gestión en este modelo son; reclutamiento y selección, perfiles de competencia, inventario y descripción de puestos, sistema de objetivos, evaluación del personal, formación, promoción y remuneración.

Modelo de Gestión desarrollado por el CIDEC (Innovación y Desarrollo Social), (1994): las políticas y objetivos de la Dirección de recursos humanos se establecen sobre la base de un plan estratégico y partiendo de la filosofía o cultura de la empresa. Las actividades que implica este modelo son; planificación, organización, selección,

formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control y desarrollo.

Modelo de Gestión de Besseyre (1997); la función de la dirección de personal es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran), al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas.

Modelo de Gestión de Beer modificado por Cuesta Santos (2005): los factores de situación son la base y determinan la superestructura, estos factores y los grupos de interés definen las políticas de recursos humanos, midiéndose luego los resultados mediante las cuatro "C" (Compromiso, Congruencia, competencia y Costes Eficaces) todo lo anterior tiene consecuencia a largo plazo, retroalimentándose el sistema con auditorias.

Modelo de Gestión de Navas y Guerra: el punto de partida es un análisis de la misión de Recursos Humanos, así como el análisis externo e interno del área funcional para poder diagnosticar los factores causantes del entorno (Oportunidades y Amenazas) y la situación interna (Fortalezas y Debilidades), dando lugar a los objetivos del área de Recursos Humanos y posteriormente al diseño de las opciones estratégicas. A pesar que el modelo no considera la visión, este cuenta con una secuencia lógica de diferentes etapas necesarias para la elaboración de un diseño estratégico, así como para la formulación de estrategias, selección de las mismas en función de los objetivos trazados, su puesta en práctica y finalmente su control. (Belen Ena Ventura, 2012)

Modelo Gestión de Idalberto Chiavenato (2002): la gestión de la empresa se focaliza en seis vertientes; la admisión de personas (Incorporar), que se encuentra directamente relacionada con el reclutamiento y selección, y la posterior contratación del personal; la colocación (colocar y recompensar) de dichas personas para que puedan ayudar en la compensación laboral; mediante la evaluación y el análisis del desempeño; el desarrollo (desarrollar), de las actividades que se llevan a cabo, incluyendo también el de las

personas en sus áreas laborales; la retención (retener) del personal utilizando en este caso los recursos de capacitación como medio para llevarla a cabo; y el monitoreo y control (supervisar), de todas los empleados mediante diferentes sistemas de información y bases de datos informáticos. Con este modelo de gestión se debe tomar en cuenta, que los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a cada organización.

Para efectos del presente estudio se tomó como referencia el modelo antes descrito, del Autor Idalberto Chiavenato (2009), en virtud que presenta las nuevas características y el nuevo perfil en el campo de la Gestión del talento humano, este modelo contempla los siguientes procesos, mismos que se plantean como variables de la investigación.

A continuación se describen cada uno de los procesos:



Figura 2. Modelo de Gestión del Recurso Humano.

Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009

INCORPORAR: Representa el proceso que conduce a su ingreso en la organización, es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan con lo que necesita la Institución. Este representa el primer grupo de procesos; Reclutamiento de personal y la Selección de personal, los cuales son el medio para satisfacer las necesidades de la institución a largo plazo, hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permita a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos planteados.

COLOCAR: situar en los puestos de trabajo a las personas capaces de realizar un correcto desempeño de las funciones para las que fueron incorporadas, para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen sus puestos y preestablecen con reglas, los requisitos necesarios y las atribuciones que otorgaran a sus miembros. Este proceso comprende la orientación de las personas; es guiar o encaminar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos, la misión y visión, pero sobre todo poder adaptarlo a la cultura organizacional, el modelado del trabajo; es la manera en que se distribuyen las tareas dentro de los puestos, la estructura de estos la condiciona el diseño organizacional en que está contenida y por ultimo contempla la evaluación del desempeño; consiste en la valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y la aportación que hace al negocio de la organización.

RECOMPENSAR: constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los empleados de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos personales satisfechos. El sistema de recompensa incluye el paquete total de prestaciones que la institución ofrece a su personal, que incluye no solo salarios, vacaciones, permisos y promociones a puestos, sino también recompensas menos visibles como la seguridad en el empleo, transferencias laterales e incentivos por desempeño y contempla además las sanciones para inhibir ciertos comportamientos no deseados dentro de la institución.

DESARROLLAR: brindar a los empleados la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Este proceso comprende tres estratos que se superponen; la capacitación y el desarrollo de las personas y el desarrollo de las organizaciones, los dos primeros tratan del aprendizaje a nivel individual y la manera en que las personas aprenden y se desarrollan, mientras que el desarrollo organizacional se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y de la innovación.

RETENER: tiene por objeto mantener a los empleados satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la institución y se comprometan con ella. Este proceso incluye las relaciones con los empleados; las relaciones entre la institución y las personas que trabajan en ella, permite que los mandos medios tengan éxito con la condición que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y sus metas; y los sistemas de Higiene, seguridad y calidad de vida en la institución; como medio que permite un ambiente de trabajo agradable y las relaciones

SUPERVISAR: seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación, es una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultados, siendo necesario diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para la toma de decisiones más efectivas y precisas.

2.5 IMPORTANCIA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Cabe mencionar que las estrategias de los recursos humanos en Instituciones educativas es de trascendental importancia ya que sin ellas no habría una dirección hacia donde seguir, la importancia que este aspecto crea en las personas, es decir al

personal docente como pieza fundamental para alcanzar los objetivos que toda Institución se proponga.

El nuevo rol que corresponde a los directivos exige de cambios personales e institucionales que debe promover y facilitar. Se plantea, al respecto, el análisis de su función y el conjunto de condiciones que permitan hablar de un desarrollo profesional inserto en el desarrollo organizacional. Aspectos como la selección, formación, promoción y transición a nuevas direcciones, despiertan un gran interés. La formación deja de ser así algo puntual y ligado al desarrollo de una propuesta operativa para convertirse en algo general y base de una nueva estrategia cultural.

En este contexto, la lógica de la formación de los directivos ha de participar del diseño y desarrollo que se haga de la gestión estratégica de los recursos humanos. Más aún, cabe exigir una ordenación propia de los recursos externos e internos ligada a la filosofía y prioridades que a nivel de centro de formación o de institución se establezcan. (Sallán, 2011)

Los docentes constituyen el factor determinante de la calidad de la educación la calidad del recurso humano tiene una importancia estratégica fundamental en los servicios personales. El caso de la educación es paradigmático. Durante la década de los años 90s la mayoría de los países latinoamericanos llevaron a cabo reformas en la legislación, la estructura, los contenidos, el modelo de financiamiento, gestión y administración de sus sistemas educativos pero no tuvieron suficiente y adecuadamente en cuenta el factor humano. En efecto, poco es lo que se ha hecho en materia de formación inicial y permanente, condiciones de trabajo y remuneración de los docentes latinoamericanos. Si lo que se quiere realmente es modificar el modo de hacer las cosas en el aula para mejorar la calidad de los aprendizajes efectivamente desarrollados por los niños en los próximos años las políticas educativas deberán poner en el centro de la agenda la cuestión de la profesionalización de los docentes, desde una perspectiva integral. (Fanfani, 2002)

Según el Consejo Nacional de Educación Políticas Educativas (2010) Plantean que para obtener un Sistema de Calidad con viabilidad política, técnica y financiera son: de calidad; de cobertura; de equidad; de educación bilingüe, multicultural e intercultural; de modelo de gestión; de fortalecimiento institucional y descentralización; de formación del recurso humano y de aumento de la inversión educativa. Las mismas también plantean que una orientación realista de las acciones debería sustentarse en el desarrollo de un esquema integrado, donde el acceso y la cobertura, así como la calidad estén enmarcados en la equidad y constituyan el centro de las acciones. Estas deben sustentarse en acciones de tipo administrativo, la participación multisectorial, los programas de apoyo y un adecuado financiamiento y legislación.

El factor más importante de cualquier sistema educativo es que docentes debidamente calificados, adecuadamente apoyados y remunerados y altamente motivados, trabajen en entornos favorables de enseñanza y aprendizaje. La condición de los docentes y el respeto y admiración públicos que despierta la docencia, son esenciales para brindar una educación de calidad. Como lo destacan las normas internacionales adoptadas desde el decenio de 1960, la profesión docente exige conocimientos profundos y competencias especiales adquiridas y mantenidas mediante estudios y formación rigurosos y continuos, y un sentido de las responsabilidades personales y colectivas para la educación y el bienestar de los alumnos. Los docentes que tienen las ventajas de una gestión y una política de recursos humanos equitativa y nítida ofrecen una enseñanza mejor y permanecen más tiempo en la profesión, reduciendo de ese modo la rotación de personal y los costos y problemas conexos a que deben hacer frente quienes administran el sector de la educación. (OIT, 2012)

2.6 LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS

La educación busca como propósito trascendental el progreso integral del ser humano. Posee un valor cultural imprescindible para la humanidad, siendo el medio para transferir e intercambiar conocimientos, comportamientos e integrar valores; capaz de

internalizar la necesidad de formar, educar a las personas como actor fundamental de una comunidad, con intereses, compromisos por las instituciones; condición necesaria para ser competitivos, es por ello que es de vital importancia una adecuada gestión de las personas que brindan este servicio educativo.

Es importante mencionar en primer lugar uno de los factores que influyen en estos procesos de gestión como lo son; las funciones que la estructura proporciona a las organizaciones educativas mismas que las resumen Ecles y Otros (1997) al afirmar que permiten una distribución formal de trabajo; proporcionan canales para la participación y la colaboración; limitan la autoridad y dan líneas de comunicación; asignan el poder y la responsabilidad y desempeñan niveles preceptivos de formalidad y complejidad. Por ello sugieren la necesidad de alinear tres aspectos básicos; la estrategia organizativa la estructura y el entorno. El entorno de los centros educativos está constituido por las fuerzas externas que influyen directa o indirectamente, en sus objetivos, su tamaño, en sus procedimientos, en su rendimiento, clima y cultura del centro. (Mayo, 2003)

Así mismo Fernández Enguita (2002) afirma que la organización de un centro educativo puede contemplarse desde una perspectiva sistemática en tres niveles crecientes de complejidad: nivel de agregado (elementos individuales, profesorado), nivel de estructura que es el primer plano para la relación entre las personas, nivel de sistema relaciones entre funciones que desempeñan en el entorno. La estructura, en suma, representa un sistema estable de relaciones entre los miembros de una organización, constituyéndose en marco donde se desarrollan los procesos internos de la misma. El nivel de formalización en una organización depende de las normas que determinan la libertad de acción en una organización. Los conjuntos de personas organizadas terminan creando un sistema de relaciones no planeadas que puede coincidir o no en la forma de controlar el comportamiento organizacional.

2.7 LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE CONFESIONAL CATOLICO

La gestión en las Instituciones Educativas de Confesional Católico, están regidas por la normativa que dicta; el Estatuto del Docente y el Reglamento de la Federación Nacional de Instituciones Privadas de Honduras y sus respectivos Reglamentos Internos y esta normativa comprende entre otros aspectos la gestión del recurso humano es decir del personal docente, en el que especifica los criterios a considerar para algunos de los procesos de la gestión.

El Estatuto del Docente en el Capítulo IV De los Requisitos para el nombramiento del personal de la Dirección General de Educación Media se establecen varios artículos relacionados a los requerimientos que se necesitan para ocupar los diferente puestos con que debe funcionar una Institución Educativa, en el Capítulo VI Del Personal hace referencia a su clasificación en el artículo 74. Donde establece que el personal tendrá niveles organizativos como: Personal directivo, Administrativo, Docente, Técnico, de Oficina y de Servicio.

Asimismo en el Título VII del Régimen especial en los establecimientos educativos privados capítulo I sobre la contratación de personal docente artículo 73.- Los propietarios de los centros educativos privados contrataran al personal docente conforme a los principios de la libre contratación, pero dicho personal deberá llenar los requisitos de esta Ley y los especiales que establezca la Institución atendiendo a sus propias características y las del puesto, en el capítulo III describe todo lo referente al régimen salarial entre otras cosas. (Honduras, 1994)

El Reglamento de la Federación Nacional de Instituciones Privadas de Honduras, establece la clasificación del personal laborante de las Instituciones de conformidad con lo establecido en las leyes educativas, el Código de Trabajo y el Código de Comercio, siendo estas:

1. Personal Directivo Docente
2. Personal Técnico Docente
3. Personal Docente

4. Personal no docente.

En sus Capítulos II del Personal Directivo Docente, Capítulo III del Personal Técnico Docente y Capítulo IV del Personal Docente; se establece como están integradas estas calificaciones de personal, los requisitos que deben cumplir para ocupar los respectivos puestos, y sus obligaciones, asimismo el Capítulo V de la Contratación del Personal; en la que cabe mencionar que únicamente hace referencia o cita textualmente los artículos contemplados en el Estatuto del Docente en el Título VII; Régimen Especiales en los Establecimientos Educativos Privados y por último lo contemplado en este Reglamento con relación a la Gestión de Recursos Humanos es la evaluación del personal docente en su Capítulo XII.

2.8 ESTRATEGIA ACTUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO CATOLICO EMILIANI

El Instituto Católico Emiliani de la Colonia Bernardo Dazzi de la ciudad de Tegucigalpa fue creado según acuerdo No. 0348 – EP en el año de 1989, bajo el carisma del Patrón San Jerónimo Emiliani “TRABAJO, DEVOCIÓN, CARIDAD, ESTUDIO Y DISCIPLINA”

Está dirigido por la Comunidad de Religiosos Somascos quienes son la máxima autoridad de la Institución; cabe mencionar que El Padre José de la Cruz Rodríguez es el Director de la Institución.

Las prácticas actuales en cuanto a la Gestión Recursos Humanos en el Instituto Católico Emiliani están regidas en primer lugar por las leyes educativas vigentes de nuestro país Honduras, para el caso la Ley Orgánica de Educación Decreto N°79 del Congreso Nacional, señala en su artículo 54: “se reconoce la libertad para fundar centros de enseñanza, siempre que no contraríen la organización democrática del Estado, el orden público y las buenas costumbres.”

En el capítulo III describe todo lo referente al régimen salarial entre otras cosas; siendo este un referente y obedeciendo a dichas normativas el Instituto Católico Emiliani cuenta con un manual de Reclutamiento y Selección del Personal donde el Director tiene la obligación de hacerlo cumplir y que en esencia no se cumple ya que no se pone en práctica los procedimientos establecidos en el mismo de aquí se parte la idea de crear un Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que venga a complementar un proceso y que este incluya aquellas gestiones trascendentales que hagan que el Instituto logre sus objetivos estratégicos.

Y finalmente por un Reglamento Interno de la Federación Nacional de Instituciones Educativas Privadas de Honduras donde en el capítulo I de la naturaleza del Reglamento, artículo 1; establece el conjunto de normas que rigen la actividad académica, administrativa y laboral del servicio educativo así como las relaciones del mismo con sus empleados, alumnos, padres de familia, autoridades del Estado y la comunidad en general (Honduras F. N.). Estas a su vez consideran al Estatuto del Docente y todo lo anterior a fin de cumplir con las Leyes Educativas de Honduras.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y METODO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo porque hay descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones, donde se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar, y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. (Sampieri R. H., 2010)

En la metodología empleada para generar la revisión de la literatura se utilizó diferentes fuentes, entre ellas; la revisión bibliográfica de libros, informes, tesis, revistas y artículos, considerando principalmente los trabajos realizados sobre Gestión de los Recursos Humanos. Para la elaboración del Marco Teórico se revisaron artículos importantes y recientes sobre perspectiva de la gestión de los Recursos Humanos en general, luego la perspectiva en Instituciones Educativas, y para concluir en específico la perspectiva actual de la Gestión en el Instituto Católico Emiliani.

3.2 DISEÑO

Es de carácter exploratorio no experimental donde se observaron fenómenos tal como se dan en su contexto natural, es decir las prácticas actuales en materia de Gestión de Recursos Humanos en los Institutos de Confesional Católico para posteriormente

analizarlos; y transversal porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito fue analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El objetivo primordial: diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos idóneo para el Instituto Católico Emiliani, ya que si bien dicha institución lleva a cabo algunos procesos implicados en la gestión de recursos humanos, no cuentan con un modelo como tal acorde con su naturaleza organizativa, haremos un análisis partiendo de los aspectos teóricos, y asimismo se consideraran la normativa que rige este tipo de instituciones.

3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SUS ETAPAS			
ETAPA	DESCRIPCION	ACTIVIDADES	ACTORES
Delimitación y Planteamiento del problema de estudio	Definir el objeto de estudio y escoger una metodología adecuada al mismo.	Revisión de investigaciones anteriores.	Investigadoras
Revisión teórica	Ubicar el objeto de estudio en el marco del conocimiento desarrollado en el área.	Consulta de fuentes Hemerográficas, Bibliográficas y digitales; libros, tesis, revistas.	Investigadoras
Metodología; elaboración de Instrumento	Establecer criterios organizados de los datos que se necesitan para la investigación.	Elaboración, valoración y diseño de los instrumentos; entrevista y cuestionario.	Investigadoras y Asesor Temático
Recolección de Datos: aplicación de los Instrumentos	Acercarse y descubrir la realidad de las mejores prácticas a través de la recolección de datos.	Aplicar la entrevista y el cuestionario.	Investigadoras
Análisis de datos	Agrupar los resultados que permiten determinar la situación real de la cuestión en estudio.	Tabulación de los datos obtenidos en los cuadros de Excel, referir conclusiones y recomendaciones.	Investigadoras

Redacción de Conclusiones y Recomendaciones	Extraer resultados de investigación.	Redacción de los resultados en conclusiones y recomendaciones	Investigadoras
Elaboración de Informe Final	Ordenar en un todo coherente y comprensible.	Compaginación del informe final.	Investigadoras
Propuesta del Modelo de Gestión de Recursos Humanos, Aplicabilidad	Elaborar el modelo de Gestión que se adapte a la Institución.	Diseño del modelo de Gestión idóneo.	Investigadoras

Tabla 1. Diseño de Metodología de la Investigación.

3.2.2 POBLACION Y MUESTRA

Población: El universo de la investigación lo conformaron los Institutos de Confesional Católico de la ciudad de Tegucigalpa. Los elementos o unidades de análisis fueron los directores y subdirectores, con un alcance en la ciudad de Tegucigalpa y con la muestra de seis (6) colaboradores de las diez Instituciones Educativas de confesional católico.

Marco Muestral: La muestra y el tamaño de la misma se recolectó mediante cuestionarios y entrevistas aplicados tanto a Directores como Sub Directores de cada Institución. Se realizó una muestra tipológica, pensada de acuerdo al tipo de funcionamiento que el Instituto Católico Emiliani desempeña en función a la Gestión de Recurso Humano Docente (en este caso, el Director o el Sub Director). La muestra tipológica se utiliza en investigación cualitativa y es una elaboración metodológica posterior de la noción de *tipos ideales* que en la sociología alemana desarrolló en su momento Max Weber.

Tamaño de la Muestra: En este procedimiento la muestra que se utilizó es la no probabilística donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. El procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de los investigadores. Se calculó en base a una población finita, es decir conocemos el total

de la población, obteniendo como resultado una muestra de 9.9641 es decir el total de la población.

Fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \left[\frac{(z\alpha/2 * \sigma)}{E} \right]^2 = \mathbf{9.9641 \text{ muestra}}$$

Dónde:

N= Población: 10

α= Valor de error: 5%

Z= Nivel de confianza: 95%

σ=1.96

3.2.3 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACION

1. El estudio se vio limitado a que inicialmente los instrumentos de recolección de datos se habían diseñado para ser aplicados al universo es decir las diez (10) Instituciones Educativas de Confesional Católico de la Ciudad de Tegucigalpa; pero debido a la poca disponibilidad de tiempo por parte de algunos de los directores de los institutos se hizo imposible contar con la información de ellos, logrando obtener datos únicamente de seis de las diez Instituciones de Confesional Católico de la ciudad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Una vez aplicados los Instrumentos de recolección de información, el cuestionario y la entrevista a Institutos de Confesional Católico de la ciudad de Tegucigalpa, se procedió a realizar el análisis de los mismos, información que contribuyó para conocer las prácticas de Gestión de Recursos Humanos llevadas a cabo y de esta manera proponer el Modelo de Gestión de Recursos Humanos que se adapte a la naturaleza de estas Instituciones; logrando así cumplir con los objetivos planteados en la investigación al igual que servirá para dar las conclusiones y recomendaciones. A continuación el comparativo de cada una de las Instituciones en relación a las preguntas del cuestionario. (Ver anexo 4)

1. ¿Existen procedimientos por escrito en las Institución para la contratación de un docente?

Respuesta	Número de personas por Institución
Si	6
No	0

Tabla 2. Procedimientos por escrito en la contratación de personal.



Figura 3. Procedimientos por escrito en la contratación de personal.

El 100% de los Institutos a quiénes se les aplicó el cuestionario manifestaron que cuentan con los procedimientos de contratación de su personal por escrito, se evidencia que este proceso que llevan a cabo es el mismo que dicta las Leyes Educativas de Honduras, Estatuto del Docente y Reglamento Interno como parte de la naturaleza organizativa de las Instituciones de Confesional Católico.

2. ¿Cuántas personas se involucran en dicho proceso?

Respuesta	Número de personas por Institución
Una	0
Dos	2
Tres	3
Más de tres	1

Tabla 3. Personas involucradas en el proceso de Gestión de Recursos Humanos.



Figura 4. Personas involucradas en el proceso de Gestión de Recursos Humanos.

El 50% de las Instituciones involucran en el proceso de contratación del personal a tres personas, el 33% involucra a dos y el 17% involucra a más de tres; como consecuencia de lo anterior se refleja que el área de los Directivos Docentes son los encargados de dicho proceso, sin embargo el Reglamento Interno para Instituciones Educativas Privadas establece que este procedimiento debe realizarse por el Director de la Institución.

3. ¿Qué cargo ocupan las personas involucradas en los procedimientos?

Respuesta	Número de personas por Institución
Director	5
Subdirector	1
Administrador	3
Otros, Especificar	4

Tabla 4. Cargo que ocupan las personas.

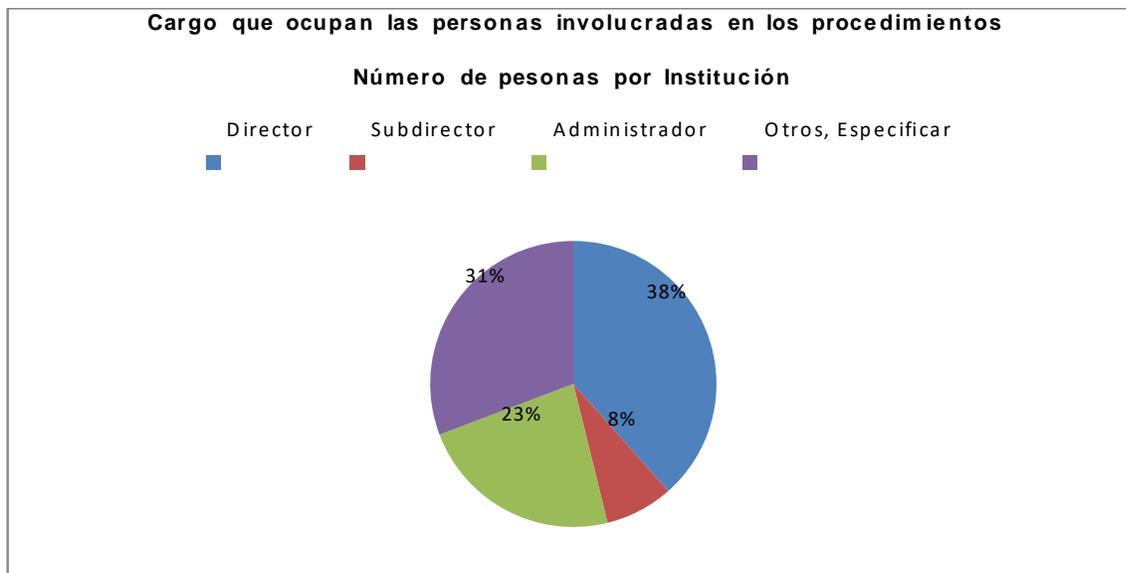


Figura 5. Cargo que ocupan

Los resultados indican que las personas involucradas en estos procedimientos en su 46% ocupan el cargo de Docente Directivo y el 54% restantes fungen cargos administrativos, siendo estos puestos ocupados por el Rector, cabe mencionar que en una de las Instituciones existe el departamento de Recursos Humanos aunque no realiza la gestión como tal, sino como función meramente administrativa, identificando que la Gestión está centralizada.

4. ¿Tiene el Instituto definidos los puestos de trabajo en relación a sus funciones y requisitos?

Respuesta	Número de personas por Institución
Si	6
No	0

Tabla 5. Puestos definidos en relación a sus funciones

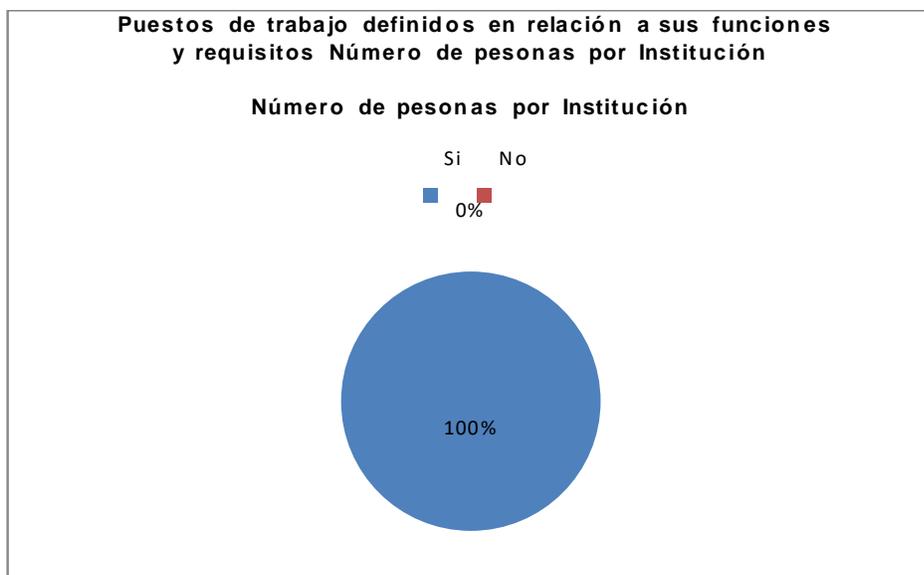


Figura 6. Puestos definidos en relación a sus funciones

Se infiere que todas las Instituciones tienen definidos los puestos de trabajo con sus respectivas funciones y requisitos cumpliendo de esta manera con algunos de los requerimientos que demanda el Reglamento Interno de las mismas, de esta forma se cumple con uno de los procesos y parte de las variables de investigación como es la Colocación.

5. ¿Maneja el Instituto algún plan de incentivos que ayude a la motivación de su personal docente?

Respuesta	Número de personas por Institución
Si	3
No	3

Tabla 6. Manejo de Plan de Incentivos

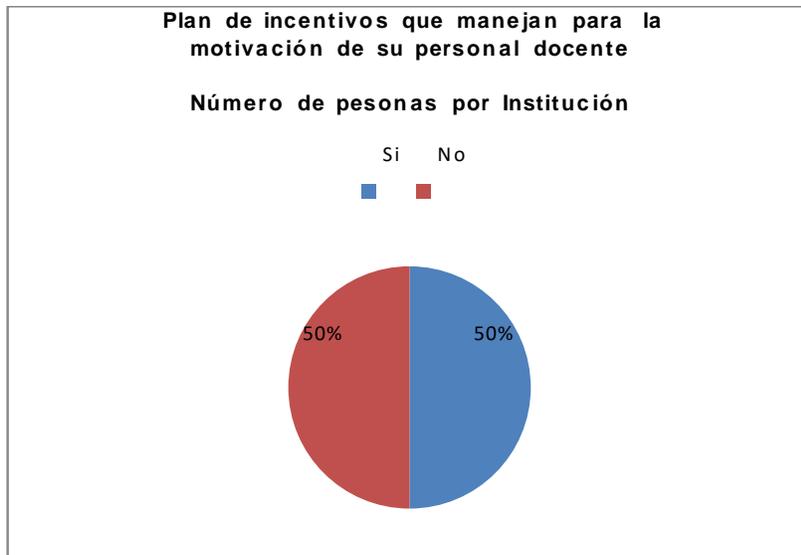


Figura 7. Manejo de plan de incentivos

El 50% de las Instituciones manifiestan poseer planes de incentivos para su personal y el 50% restante no cuenta con ello, si bien un porcentaje considerable manejan dichos planes es necesario que todas las Instituciones se preocupen por manejarlos ya que ayudan y contribuyen a que los Docentes se mantengan motivados y atraídos a permanecer dentro de la Institución.

6. ¿Cuenta con programas de desarrollo profesional para su personal docente?

Respuesta	Número de personas por Institución
Si	4
No	2

Tabla 7. Programas de Desarrollo

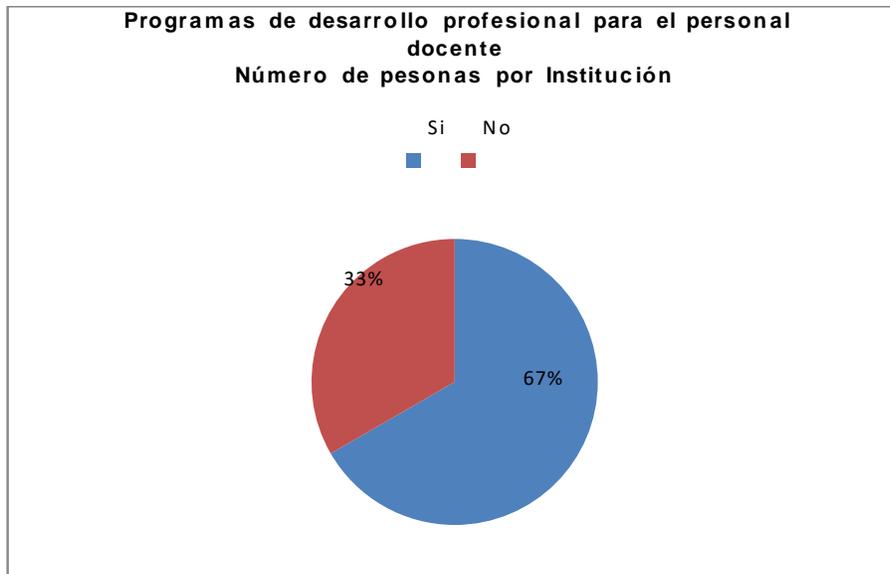


Figura 8. Programas de desarrollo

El 67% de las seis Instituciones cuentan con programas de desarrollo hacia su personal docente, comprobando de esta manera que el proceso llamado “Desarrollo” se cumple; no así en el 33% restante que manifiestan no contar con estos programas, cabe recalcar que dichos programas son de vital importancia ya que ayuda a modificar hábitos y comportamientos, generando mayor eficiencia en lo que hacen.

7. ¿De ser si su respuesta, estos programas están dirigidos a todos los docentes de forma general?

Respuesta	Número de personas por Institución
Si	3
No	2

Tabla 8. A quienes van dirigidos los programas

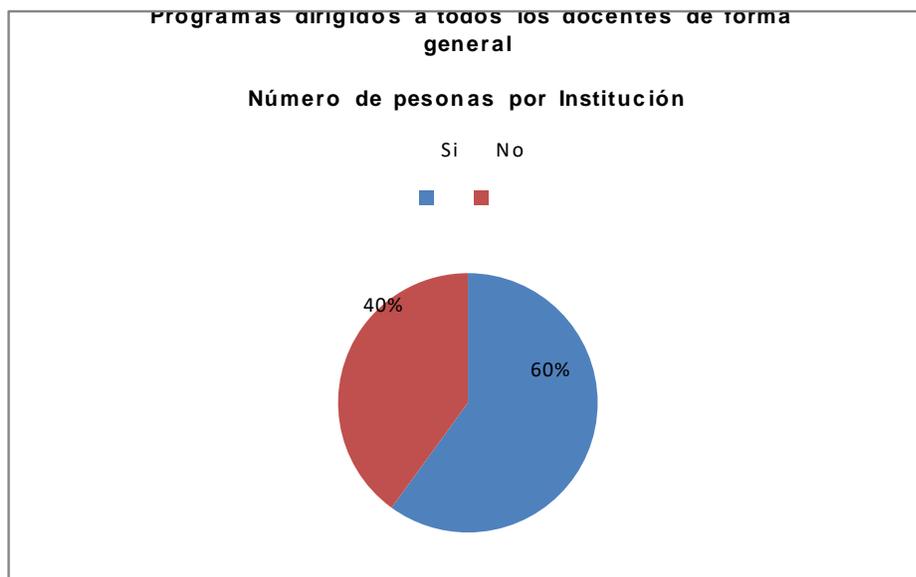


Figura 9. A quienes van dirigidos los programas

El 60% de las instituciones que cuenta con programas de desarrollo, los dirigen a su personal docente no obstante el 40% restante ni siquiera los contempla, lo cual podría ser un restrictivo para lograr eficiencia en las funciones que realizan cada uno de su personal docente.

8. ¿Considera que la estructura organizacional de la Institución da la oportunidad a que su personal ascienda dentro de la misma?

Respuesta	Número de personas por Institución
Si	5
No	1

Tabla 9. Oportunidad de ascenso en la Institución.

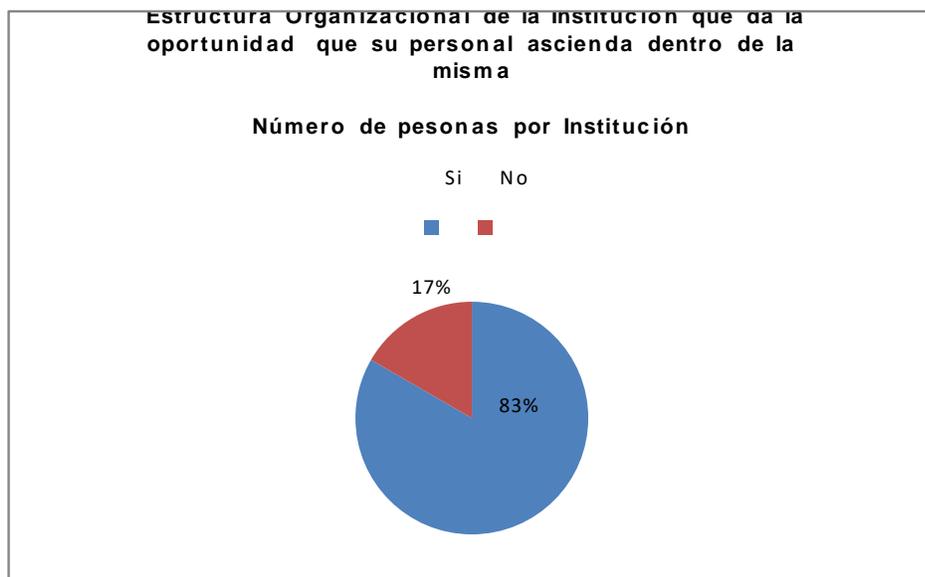


Figura 10. Oportunidad de ascenso en la Institución

En este proceso el 83% de las seis Instituciones dicen tener oportunidad de ascender dentro de las mismas; no es este el caso para el 17% una minoría que dicen tener poca probabilidad lo anterior bajo la primicia que cada quien tiene sus funciones específicas que no le permitirían desarrollarse en estas áreas del trabajo.

9. ¿Realizan algún proceso de evaluación?

Respuesta	Número de personas por Institución
Si	6
No	0

Tabla 10. Proceso de Evaluación

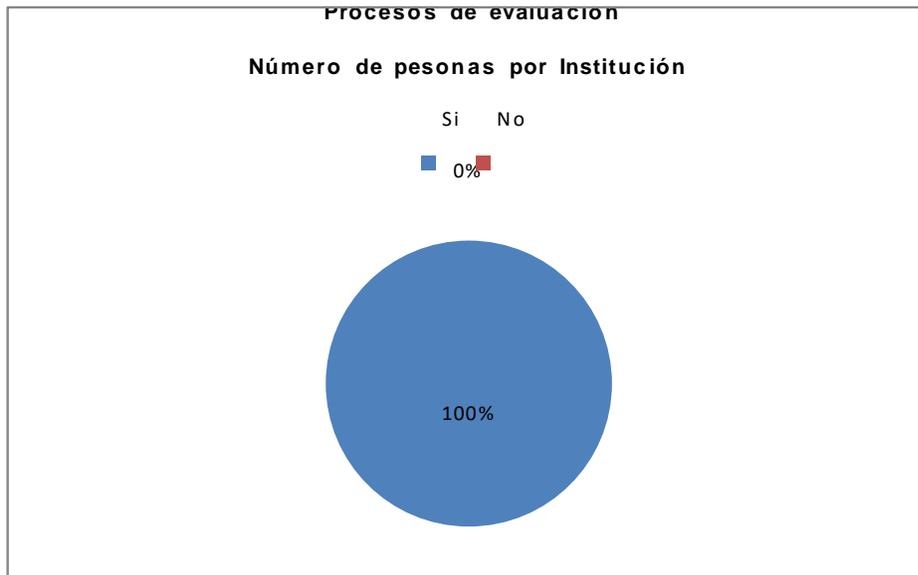


Figura 11. Proceso de Evaluación

La evaluación del desempeño juega un papel importante y se evidencia que el 100% de las Instituciones cumple con este proceso de colocación donde las personas son capaces de realizar las actividades que les conduzcan a desempeñar sus funciones y estas a su vez ser evaluadas.

10. Si su respuesta es Sí, ¿con qué frecuencia llevan a cabo el proceso de evaluación?

Respuesta	Número de personas por Institución
Trimestral	
Semestral	2
Anual	3

Otro, especifique	1
-------------------	---

Tabla 11. Frecuencia del proceso de Evaluación.

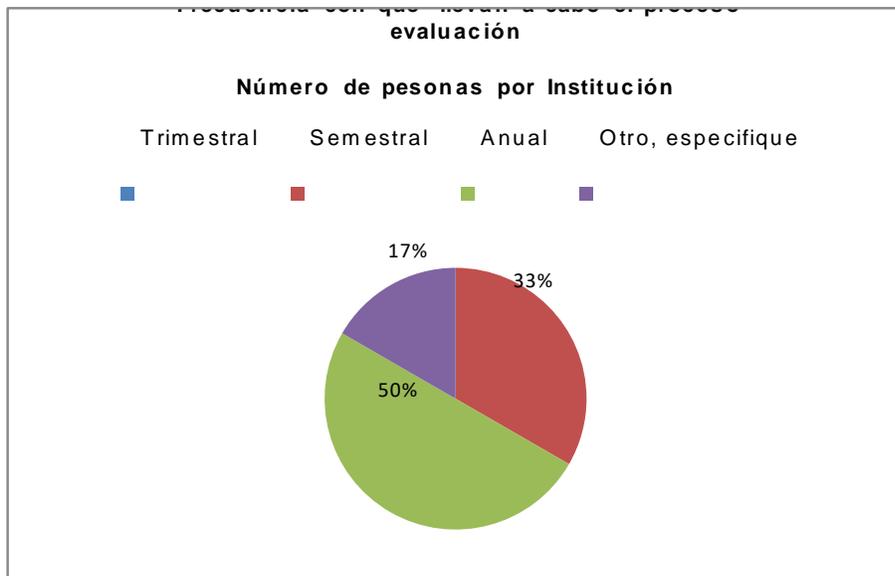


Figura 12. Frecuencia del proceso de evaluación

De igual modo el 50% de las seis Instituciones realizan este proceso con una frecuencia anual partiendo del criterio que se les retiene todo el año y que se les brinda un acompañamiento y seguimiento, obedeciendo al proceso de Supervisión que se plantea como una de las variables de Investigación; un 33% dice tenerlo semestral así como un 17% cada vez que se considere necesario.

11. ¿Se da retroalimentación y seguimiento a los resultados obtenidos de las evaluaciones?

Respuesta	Número de personas por Institución
Si	6
No	0

Tabla 12. Retroalimentación y Seguimiento a las Evaluaciones

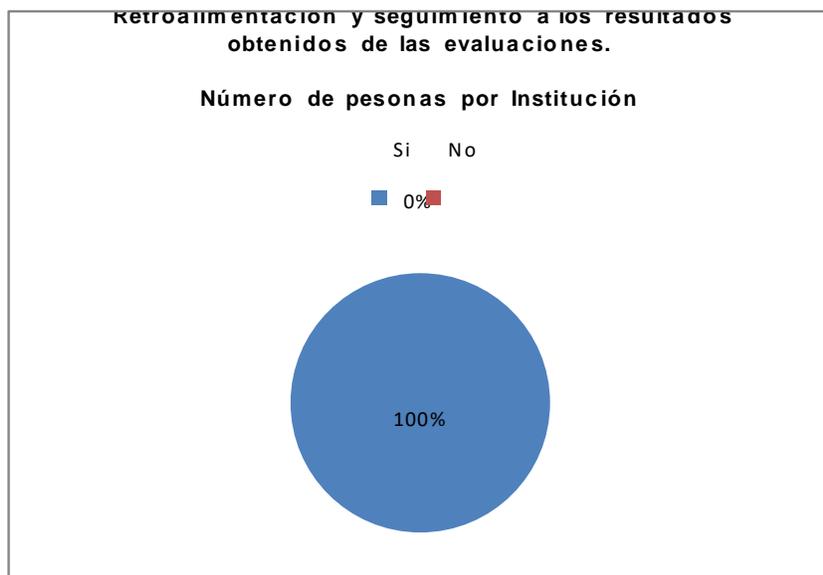


Figura 13. Retroalimentación y Seguimiento a Evaluaciones

El 100% de las seis Instituciones ofrecen una Retroalimentación y seguimiento a su personal Docente como parte de brindar una Educación de calidad y las áreas a mejorar que contribuyan al éxito de la misma.

12. ¿Realizan actividades de recreación que propicien un clima laboral agradable?

Respuesta	Número de personas por Institución
Si	5
No	1

Tabla 13. Actividades de Recreación.



Figura 14. Actividades de Recreación

El porcentaje obtenido en actividades de recreación las cuales crean un clima laboral agradable es del 100%, de esta manera reteniéndolos como otra de las variables del proceso y favoreciendo el ambiente laboral de las mismas.

13. Si su respuesta es Sí, ¿mencione que actividades realizan?

Respuesta	Número de personas por Institución
Retiros	3
Paseos y convivios	5
Charlas Motivacionales	2
Celebración de cumpleaños	2

Tabla 14. Actividades de Recreación que realizan.

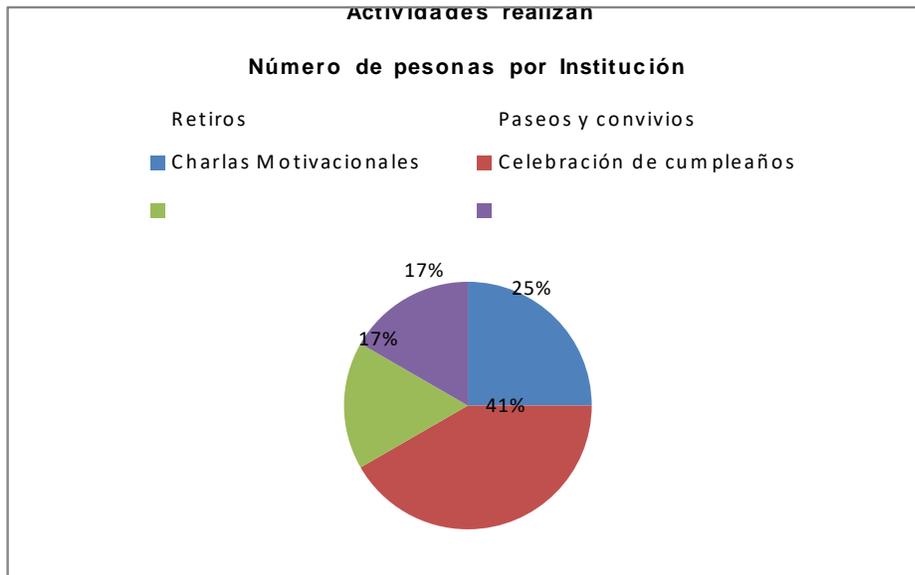


Figura 15. Actividades que realizan

El 41% de las Instituciones comparten en paseos y convivios como parte de actividades de recreación, el 25% en retiros espirituales por ser estas Instituciones de confesional católico y en un 17% en celebración de cumpleaños y el 17% restante en charlas motivacionales; se evidencia la necesidad de fortalecer áreas como retiros espirituales así como charlas motivacionales que propicien y hagan crecer al personal tanto en la fe como en su parte profesional.

14. ¿Proporciona el Instituto a su personal docente algún beneficio de seguridad social?

Respuesta	Número de personas por Institución
Asistencia Medica	4
Prestaciones por accidentes de trabajo	1
Prestaciones de jubilación y sobrevivientes	5

Otras

Tabla 15. Beneficios de Seguridad Social.

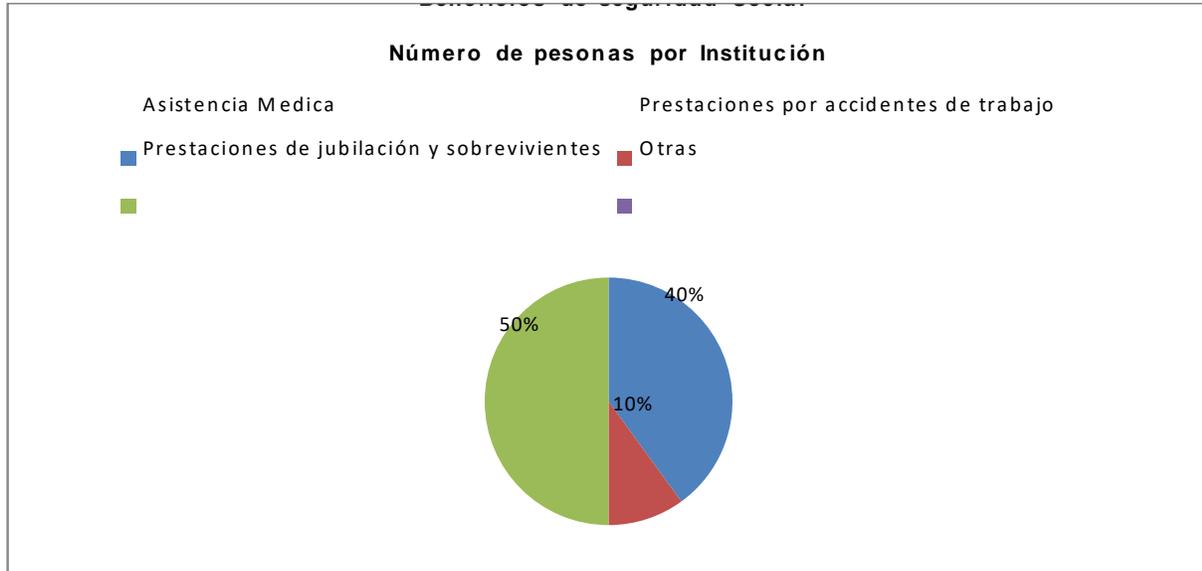


Figura 16. Beneficios de Seguridad Social

El 50% del personal docente tiene beneficios por ley como ser la de prestaciones por jubilación como lo dictan las leyes educativas vigentes del país, el 40% goza de asistencia médica y el 10% de prestaciones por accidentes de trabajo.

Es importante mencionar que los beneficios antes mencionados son requerimientos que toda Institución debe cumplir según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Instituciones Educativas.

4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista, la cual tenía como objetivo conocer las mejores prácticas de Gestión de Recursos Humanos llevadas a cabo en los Centros Educativos de Confesional Católico, de la ciudad de Tegucigalpa, para efectos

comparativos que proporcione información y contribuya a la propuesta del Modelo más idóneo para el Instituto Católico Emiliani.(Ver Anexo 5)

A continuación se describen las respuestas brindadas por cada uno de los Directores de los Institutos:

Instituto 1: Franciscano Inmaculada Concepción

Instituto 2: El Buen Samaritano

Instituto 3: San José del Carmen

Instituto 4: Salesiano San Miguel

Instituto 5: San Francisco

Instituto 6: Católico Emiliani

1. ¿Qué conoce de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en su Institución?

Instituto 1: La gestión del recurso humano más que todo se basa en recoger currículos y se clasifican en áreas académicas, ejemplo; área de ciencias sociales, naturales y se organizan en bloque los currículos de potenciales candidatos, luego se llaman a entrevista para evaluar los requerimientos necesarios, elementos importantes que consideran para la contratación es que sean graduados de la Universidad Pedagógica y la Autónoma en algunas carreras que se permiten, una vez contratado, se les da capacitación acerca de los requerimientos, y los contenidos del Proyecto educativo de centro que maneja la Institución, que va en dos líneas; formación profesional docente y formación de contenidos de la iglesia.

Instituto 2: Los recursos humanos son importantes ya que es un factor que a veces no es muy considerado, porque es así que uno se da cuenta que tipo de persona se va a contratar, cuales son los requisitos que deben de tener para ser parte de la institución.

Instituto 3: De los procesos en la institución conoce el desarrollo base de lo que hacen para la contratación, dirigido por la Directora con asistencia directa de la parte administrativa y de un abogado que es quien maneja los aspectos laborales de la institución.

Instituto 4: Bueno el Instituto tiene más de 100 años, pero no se han establecido procesos en sí de Recursos Humanos, hasta hace un año ingreso como administradora de recursos humanos, pero no se veía más que como la parte de disciplina y planillas, se puede decir que la gestión de recurso humano no se ha aplicado en la parte de gestión de un manual de puestos, evaluación de desempeño de los docentes, un manual o tabla salarial para los aumentos, que esté debidamente especificado, no existe, hasta el momento se empieza a trabajar en eso, entre lo que le dieron trata de sacar lo más inmediato y posterior a eso ver cómo se puede ir planificando toda la parte de estructurar tan siquiera un organigrama porque tampoco a la fecha hay uno aprobado como tal, hay uno que se maneja solo verbal, pero no es algo que está aprobado como tal, ni socializado con el personal, no existe un manual interno, por lo que la gestión del Recurso humano en la institución está a mil años luz, y también que como es una Institución Católica no depende Exactamente de su jefatura, o de la Jefatura de Administración sino que de una comunidad salesiana dentro de la comunidad salesiana dentro de esta la aprobación de una inspectoría que es la que regula en si todas los institutos salesianos, van trabajando de acuerdo a un plan de trabajo, se hizo ya una planificación estratégica, que es como se quiere ir avanzando pero tampoco es algo que está aprobado, sino que solo es algo en lo que trabajo y van tomando esa ruta.

Instituto 5: En la Institución estos procesos de gestión son diferentes no están claramente definidos.

Instituto 6: En la Institución se ha trabajado en algunos procesos de recursos humanos, como procesos de reclutamiento, inducción, evaluación, descripción de puestos.

2. ¿Qué utilidad considera que tiene el reglamento Interno para llevar a cabo los procesos de gestión del personal docente?

Instituto 1: Aún está en proceso de elaboración y considera que tiene bastante relación con la gestión, está siendo elaborado en base al PEC, en el que se define el perfil de la institución y del recurso humano, es lo que les da la directriz; tiene las metas y objetivos, contenidos y requerimientos, es desarrollado por todo el personal docentes de la Institución y dirigido por los rectores que son dos sacerdotes franciscanos, se actualiza cada 4 años, este PEC tiene directrices de la secretaria de educación.

Instituto 2: En este se especifican los deberes, derechos y responsabilidades, de todos los docentes.

Instituto 3: Básicamente limita a ayudar a la determinación de las reglas con las que usted entra al juego, y no permite que se haga algo que no está estipulado en ese instrumento y da claridad para el que acaba de iniciar y para el que tiene que ver las obligaciones del que está en ese empleo.

Instituto 4: Es ideal porque son las pautas que le permite como jefatura de Recursos Humanos como va a dirigir al personal, porque si no se tiene algo donde me diga como docente cuales son los lineamientos que necesita la institución tanto con la formación académica como la formación espiritual y familiar, por lo que si se carece de un Reglamento Interno significa que no estamos dando las pautas o directrices que pueda como recursos humanos decir que se está fallando en algo, pero si yo no le he mostrado nada, sino que solo le he dicho que necesita que sea puntual, que entregue toda la información que se le solicita, son directrices demasiado generales para ellos como institución católica que debería ser mucho más específico, como bien, si se

necesita de un docente en matemáticas pero no solo en matemáticas hablaremos no solo de matemáticas y que se quiere dejar la semilla de ser salesiano, la semilla de ser católico de una formación cristiana y de valores que es lo que se quiere que cuando el alumno salga de la Institución digan yo salí del Instituto San Miguel y me enseñaron eso. Pero no se le puede exigir al docente exactamente, que está incumpliendo, que no está enseñando de quien es Don Bosco quien es María Auxiliadora y porque ellos lo celebran, y he allí la necesidad de un Reglamento Interno.

Instituto 5: Es importante porque nos ayuda a tener bien definidos las funciones de cada docente y les ayuda a estar organizados, se rigen por el Reglamento Institucional Interno, en las que se describen las funciones de los puestos, las obligaciones y derechos tanto de los docentes como de los alumnos.

Instituto 6: El reglamento Interno es de suma importancia para los procesos de gestión del personal docente debido a que esto les indica cuáles son sus derechos, deberes, obligaciones y la descripción de funciones de ellos.

3. ¿Qué procesos contempla este Reglamento?

Instituto 1: Recepción de currículo, selección entre estos los candidatos potenciales y luego se llaman a entrevistas, la información de ambos se alinean para tomar la decisión de contratación, una vez contratada se hace el proceso de capacitación o inducción rápida de dos semanas, después de esto queda un proceso de capacitación permanente, cada mes y medio se dan consejo de maestro, consistente en dos momentos; uno es formación permanente para la inducción se dan a conocer los valores, perfil, habilidades y actitudes, y el segundo; para tratar asuntos del proceso educativo.

Instituto 2: La evaluación con que se da un seguimiento al maestro, dentro de esa evaluación se mira su desempeño.

Instituto 3: Como coordinador general no tiene conocimiento de cómo se realiza el proceso de contratación pero una vez que se realiza, la coordinación académica realiza una pequeña entrevista básicamente para conocer cuáles son las obligaciones y los derechos de cada uno de ellos con coordinación académica y directamente con la institución, asimismo se les muestra todo el panorama de lo que ellos van a dedicarse en su trabajo, y lo que le deben reglamentariamente entregar y sus calendarios de actividades, sus fechas probables de todo el año ya que se segmenta la situación de enero y esta estandarizado de enero a diciembre el proyecto de trabajo, luego el proyecto como institución está a cinco años, pueden ocurrir cambios, las estructuras de revisan cada tres años se vaya quien se vaya están los planes de los programas si un nuevo llega se acopla a los planes establecidos.

Instituto 4: Lo primero que tiene que tener es la descripción de lo que es la Institución como nace, las directrices generales, después se va desglosando ejemplo tomando como pauta en la parte disciplinaria el Código del Trabajo, Estatuto del Docente, el que hacer Católico; que allí ya sería como parte Salesiana, entonces lo más importante es que contenga cuales son los objetivos de la Institución, a que va encaminada y cuáles son los parámetros para el docente cuales son obligaciones, prohibiciones, cuales son las prohibiciones para el patrono y sus obligaciones, tanto las que contempla el Código del trabajo como Estatuto del Docente.

Instituto 5: Más que todo contempla el proceso de la contratación y la Incorporación, de los docentes.

Instituto 6: En estos momentos el Reglamento está en proceso de revisión debido a actualizaciones necesarias.

4. Cuando se presenta la necesidad de contratar a un nuevo docente, ¿qué normas o criterios profesionales consideran para realizar la contratación?

Instituto 1:

- Acudir al banco de datos que manejan
- Que sea católico
- Que sea graduada
- Entrevista
- Experiencia

Instituto 2: Últimamente se cuenta con dos empresas privadas que se encargan de recursos humanos recopilar información, y ellos son los que reclutan al personal docente. No lo hacen a través de periódicos, porque considera que es un recurso muy importante, sino a través de estas empresas, ya que muchas personas acceden a sus páginas y es muy efectiva, ya que con la tecnología muchas personas tienen acceso a estas empresas.

Instituto 3: La coordinación académica lo que hace es desarrollar la evaluación de los docentes de cada parcial después de eso se hace una retroalimentación con ellos para ver que el segundo momento se realicen los cambios necesarios, si esto continua el docente nunca es separado a mediados de año o de parcial sino que se lleva hasta el final del año y ahí se toma la decisión por la parte académica de determinar si el docente debe o no continuar básicamente esa es la función, determinar que el docente no puede continuar en la institución, producto de algunas fallas que no logro superar.

Instituto 4: Primero que sea al área en el que están enfocado, ejemplo si es de primaria, este debe tener la formación básica como maestro, posterior a eso y que consideran indispensable es que ya esté a punto de graduarse o tenga la licenciatura de la Pedagógica o de la Nacional en la parte educativa, de ahí pues ellos no pueden decir que lo contrataran docentes Católicos, ya que se han contratado personal de otra religión y estos se han convertido en católicos y a veces son lo que más colaboran en las actividades.

Instituto 5:

- Recepción de los currículos que llegan a dejar directamente al centro.
- Toman en cuenta las referencias de los mismos docentes que laboran en la Institución.

Se toman en cuenta las fortalezas y competencias con que cuentan los docentes que aplican a las vacantes, que para el caso se tenga en el Instituto, luego de revisar los currículos y determinar cuáles son los que más se adapten a lo que requiere la Institución se hacen las entrevistas para seleccionar al mejor candidato.

Instituto 6: Los criterios utilizados para contratar un nuevo docente se basan de acuerdo a lo establecido en manual de descripción de puestos.

5. ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan para atraer a los posibles candidatos a ocupar un puesto vacante?

Instituto 1:

- Periódicos
- Referencias de los mismos docentes

Instituto 2: A través de las redes de esas empresas, el Ministerio del trabajo, es una de ellas que les llaman para saber si necesitan de algún personal, a través de correo han trabajado y estas empresas lo hacen gratuito, brindan ese servicio y es muy bueno. Lamentablemente dentro de la Institución se necesitan ciertos requisitos por ser una institución educativa católica y tienen un perfil a seguir, el perfil del maestro, del padre de familia y del educando, por lo tanto no es cualquier persona que se va a reclutar.

Instituto 3:

- Periódico
- Referencia de docentes
- Bases de datos

Instituto 4: Las universidades, en este caso la Universidad Pedagógica por lo general de los mismos docentes que ya conocen se refieren a ellos para que les digan si tienen algún candidato que este calificado para el puesto, a través de internet utilizan páginas web para publicar las vacantes, y también han trabajado con empresas de colocación o de búsqueda como los son Tecoloco, Computrabajo y ellos les refieren hojas de vida o en su momento se publica la vacante y a través de ellos les envían hoja de vida.

Instituto 5:

- Periódico
- Internamente
- Acercamiento con las personas
- Recomendaciones

Instituto 6: Las fuentes de reclutamiento lo hacemos a través de anuncios en el periódico y anuncios pegados en la Universidad Pedagógica Francisco Morazán.

6. ¿Qué procedimiento realizan para la integración del nuevo personal docente a la Institución?

Instituto 1:

- Se le da un tour por toda la institución y se presenta a cada una de las secciones de alumnos, para que se familiarice
- Se le da una inducción sobre sus responsabilidades y funciones
- Se presenta al consejo de maestros y de padres de familia

Instituto 2: Se hace una entrevista, pero antes se llena una solicitud de trabajo, dentro de esta solicitud va información generalizada de la persona. En primera instancia se están evadiendo las referencias, no necesita referencia personales al menos que conozca a las personas pero a otras personas, prefiere si reúne los requisitos mejor probarle internamente y ver su desempeño.

Instituto 3: Una vez que están claros con las reglas del partido, de todo lo que ellos deben presentar y hacer con la coordinación académica esta hace una presentación con los alumnos, cada viernes se llama a sesión el primer viernes del año se presenta al nuevo personal y el departamento de orientación que trabaja directamente con coordinación académica se encarga de hacer algún proceso motivacional y algún tipo de convivencia grupal para poderlos integrar a los grupos de trabajo.

Instituto 4: En el caso de los docentes, todo docente recibe una capacitación o un trabajo grupal, antes del inicio de clases se trabaja en un taller de inducción lo dan los directores como los padres que son el padre Director y padre Administrador, ellos están encargados de dar la primera inducción que conozcan la parte espiritual de la formación salesiana y posterior a eso, igual involucramiento en la parte pedagógica y disciplinaria como ellos desean que se lleven todos los procesos.

Instituto 5: Por la limitante del tiempo muchas veces solo se le especifican normas y reglas disciplinarias, por ejemplo la vestimenta y se hace la presentación a su aula de clases es decir su alumnado.

Instituto 6: Se realiza a través de un procedimiento establecido en el manual de inducción.

7. ¿Qué criterios y políticas consideran para remunerar al personal de la Institución?

Instituto 1: Se da en base a su profesionalización, mediante un escalafón interno establecido, la cantidad de horas de trabajo.

Instituto 2: Se da por capacidad, hay una tabla de cuál debe ser su salario, es decir a todos aquellos que están en proceso de profesionalización no se le puede dar un salario igual al que reúne todos los requisitos, estos salarios van de acuerdo a un presupuesto general que se hace dentro de la institución. Basado en la Ley del Estatuto del Docente pero sin limitarse por esta, porque si se puede dar más hay que dar más,

de acuerdo a los valores de justicia del confesional católico, se hacen de manera justa y que llenen sus necesidades básicas, de una institución Católica .

Instituto 3: Primero básicamente hay un escalafón que no se maneja allí pero que debe de ser como de antigüedad o criterio a medida van pasando los años, lógicamente es un estándar que se toma en cuenta, la capacidad laboral en lo que está llevando a cabo, depende del nivel de estudio o profesionalización, considera que en este sector de educación media se pueda llegar a pagar lo satisfactorio que uno desea producto de sus nuevos estudios por que los ingresos en educación media están estandarizados y están enfatizados en el Estatuto del Docente por lo que esto regula un poco el procedimiento de aumento en el nivel educativo.

Instituto 4:

- Como base el título académico
- Experiencia
- Antigüedad laboral
- La carga académica asignada

Dentro de la Institución no existe una escala salarial que se aplique, ya que los aumentos son de acuerdo a las evaluaciones que hacen los los jefes inmediatos, pero no es un procedimiento establecido, sino que alguien presenta la solicitud y se analiza lo que se dio durante el año, las fortalezas y/o debilidades y por esto de decide si se aumenta o no. Pero para el reclutamiento se basa en el título académico que presenta y el grado de experiencia.

Instituto 5: Ya se tienen las políticas definidas y se consideran

- Antigüedad
- Desempeño

Instituto 6: El manual realizado actual no cuenta con criterios políticas para remunerar al personal de la institución, solamente se basa en andar en el 60% de los salarios que paga el estado.

8. ¿Cuáles son las consideraciones que se toman para promover a un docente dentro de la estructura organizacional?

Instituto 1:

- Eficiencia,
- lealtad y
- responsabilidad del docente en la institución
- Que cumpla los lineamientos
- Antigüedad

Instituto 2: Que tenga un gran sentido y espíritu de pertenencia, amar la empresa, amar lo que hace, ya que esta es la clave de la institución, para esto se proporcionan diplomados que se promueven con la Universidad Católica, maestrías y estudios fuera del país, esto por ser una persona de confianza que ya no se ve como un empleado, sino como parte de una familia.

Instituto 3: Primero el conocimiento del trabajo en su antigüedad en el desarrollo de sus funciones, segundo la capacidad que demuestra al tomar acciones en algunas situaciones que no son propias del aula de clases, por ejemplo festividades, la calendarización de una actividad, generación de nuevos proyectos donde ellos puedan gestionar toda la actividad y proyecto con los recursos presentando ese tipo de situaciones la Dirección va dando algún espacio de apertura, porque es fácil llegar a las empresas y generar el proyecto de petición de algo que se necesita, pero es difícil llevar la respuesta a la gestión de donde van a salir los elementos debe de tener un poco de tacto a la persona que lo está presentando.

Instituto 4: Es bien difícil, porque la parte docente no hay un crecimiento, acá como en cualquier Institución educativa existe un Director Consejero y docente estricto, y que un docente llegue a ser Director significa que ha tenido una trayectoria muy larga, y que ha ido avanzando y que sus estudios no solo se han enfocado en su área en por decir matemáticas, sino que también ha obtenido un título en la parte de pedagogía o ya sea en la parte técnica que se necesita para ser Director. Podría ser los años de servicio que tenga en la Institución y su desenvolvimiento. Y como recalca es muy difícil que por ejemplo de 27 docentes de secundaria sacar a uno por que va a pasar a Director, si ellos duran mucho tiempo en su puesto, al menos que ellos decidan irse o que haya ocurrido algo demasiado fuerte y se tengan que ir.

Instituto 5:

- El desempeño al momento de impartir las clases
- Depende de la comunicación entre alumno-padres de familia
- Resultados en la parte académica

Instituto 6: No hay ninguna considerada. Se toma en base a criterios del Director o sub director.

9. ¿Qué Criterios de desempeño toman en cuenta para medir el rendimiento de su personal docente?

Instituto 1: La planificación del trabajo, y que se cumpla la planificación; de acuerdo a recursos y tiempo.

Instituto 2 Se evalúa semanalmente, mediante un informe de lo que hizo dentro de su jornada si realizó lo planificado, en que se falló porque, para ver qué es lo que se debe fortalecer.

Instituto 3:

- De acuerdo al número de faltas con excusa o sin excusa, que no tiene la misma validez, pero que independientemente de tenga o no tenga excusa, hay un grupo de trabajo que es su clientela que está en déficit cada vez que se enferma o no quiera llegar al trabajo.
- El número de documentación que logren entregar a tiempo, esto esta estandarizado por un reglamento de jornalización, planes de clases, entrega de acumulativos, luego su manejo tecnológico ya que se cuenta con una plataforma en la cual se hace una revisión por parcial de cuanta información nueva han subido, o de cuanto trabajos acumulativo han manejado en la plataforma en lugar de hacerlo por escrito.

Instituto 4: Cada Director evalúa mediante un formato tanto las cualidades que pudo dar durante su desempeño el docente, saber qué fue lo que más dio, también se mide el desempeño con los alumnos los bajos índices de reprobados o el monitoreo que se fue haciendo parcialmente, el cual como jefa de Recursos humanos no lo conoce al detalle ya que solo le envía un informe sobre quienes presentaron deficiencias y quienes tuvieron altas cualidades y se les toma en cuenta para un aumento en su remuneración.

Instituto 5: Resultados descritos o manejados en cuadros estadísticos, que se discuten en sesiones de docentes, y se programan capacitaciones para reforzar los bajos rendimientos.

Instituto 6: Los criterios establecidos en la Ficha de Evaluación del personal que fue realizada en conjunto, le adjuntare una ficha para que tomen los criterios.

10. ¿Manejan códigos de ética y conducta en el centro educativo, que ayuden a las buenas relaciones entre todos los involucrados en la Institución?

Instituto 1: Sí, se llama manual de convivencia, en el que se establece la norma de valores y toda la ética que hay que poner en práctica además de las establecidas en las Leyes Educativas.

Instituto 2: La ética es muy importante un rol que todos debemos hacer, porque tenemos que ser coherentes y transparentes con lo que hacemos, lo que se hace en la institución es que todos los alumnos de último año llevan la clase de ética van en ese proceso para que cuando salgan lleven ese valor, a los docentes se les da seminarios o talleres de ética que una empresa particular llega a impartirlos, asimismo la Universidad Católica, mediante los diplomados, se ve la necesidad del personal y se dan talleres para reforzar no solo en asunto de ética. No tienen Manuales de ética.

Instituto 3: Sí, se cuenta con un manual de ética, ahora es más fácil manejar el tema de ética, se tiene mucho respeto, lo único que no hay una conversación social que se han quedado cortos, pero no se está repitiendo por que las personas necesitan que se los estén recalando.

Instituto 4: Sí se manejan, el código de ética está basada en la parte salesiana, se rige por así decirlo de un excelente trato al estudiante pero también la parte de disciplina que aplica tanto para el docente como para el alumno.

Instituto 5: Sí existe, pero, no está socializado, están contemplados los valores morales y éticos.

Instituto 6: Hay una carta de conducta dentro de la Institución, que deberían firmar todos los docentes y no docentes pero por falta de departamento de Recursos Humanos no se realiza.

11. ¿Cuentan con medios tecnológicos de la información que contribuyan a la buena comunicación y formación?

Instituto 1: Sí, se cuenta con un centro de recursos de audiovisuales, se está elaborando la página web y desarrollando el correo institucional.

Instituto 2: Más que todo cada quien tiene su correo, pero como la institución es pequeña hay una comunicación directa con el docente constantemente, es una relación familiar todos se conocen y la educación viene a ser muy personalidad, y se da una educación de calidad.

Instituto 3: Sí se cuenta con una plataforma en red, uso y manejo mediante una estructura telefónica, uso de llamada y mensajes gratis dentro del instituto, entre los docentes y con el alumno 4 salas de audiovisuales, pizarras electrónicas.

Instituto 4: Se utiliza en la parte académica a través de correo.

Instituto 5: No, no cuentan con ninguna plataforma tecnológica o medios para la información y formación.

Instituto 6: Si, se cuentan con ellos, pero no se utilizan adecuadamente.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Después de realizar el análisis a los datos recolectados en nuestra investigación, logramos identificar que en los Institutos Privados de Confesional católico, tienen un conocimiento básico de los procesos que contempla la Gestión de Recursos Humanos como tal, sin embargo llevan a cabo prácticas de algunos de estos procesos que con claridad están definidos tanto la Ley del Estatuto del Docente como el Reglamento Nacional de la Federación de los Institutos Privados de Honduras, como lo es el proceso de incorporar, es decir el Reclutamiento y la Selección.
2. Una de las Obligaciones y Derechos que tienen los Institutos según lo establece la Ley del Estatuto del Docente en su artículo 80, es emitir su Reglamento Interno y establecer su Escalafón Interno que determinen; los puestos, regule los ascensos, promociones y demás cambios de personal, a pesar de esta obligación exigida por la Ley, las Instituciones manifestaron no contar con tales documentos por escrito y debidamente aprobados por la rectoría y el Personal docente Directivo, siendo esta una de las razones por la cual en dichas instituciones no se conocen ni llevan a cabo los procesos de la Gestión de Recursos Humanos ya que en esta normativa interna es donde se describen tales procesos, aunque se tiene la percepción por parte de los Directores que el Reglamento Interno lo único que contempla son las obligaciones y responsabilidades de los docentes y de los Directivos.
3. Se identificó que en la práctica las personas que llevan a cabo los procesos de la gestión de Recursos Humanos en las Instituciones Educativas de Confesional Católico en su mayoría, lo hace el personal docente directivo es decir; Director, Subdirector y Secretaria, sin embargo es importante recalcar que en algunas de las instituciones se involucran otros actores, como; Apoderado Legal, Jefe de Recursos Humanos y Rector, aún y cuando la Normativa establece que debe ser realizada por el Director.
4. De acuerdo a la información brindada por las Instituciones, es difícil determinar claramente factores que le den éxito en cuanto a la gestión de Recursos Humanos ya que no se realiza de manera formal o técnica dicha gestión, sino de manera subjetiva, en vista que no cuentan con los procedimientos debidamente descritos y planificados, mismos que deberían estar contemplados en sus Manuales y

Reglamentos Internos, y según lo manifestado en el instrumento de la entrevista están en proceso de elaboración estos Reglamentos y en otros casos en procesos de evaluación y revisión.

5. Después de haber realizado el estudio a profundidad de la Gestión de Recursos Humanos que se lleva a cabo en las Instituciones Educativas de Confesional Católico, se pudo comprobar la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Instituto Católico Emiliani, en virtud que, existe una gran falencia en cuanto a esta gestión, que tal como lo expresaron los Directores de los Institutos, es de vital importancia para mantener la calidad en el servicio que se brinda.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Es necesario que el Personal Docente Directivo, considere la Gestión del Recurso Humano como una ventaja competitiva y se preocupe por adquirir conocimientos en cuanto a la Gestión del Talento Humano, y las tendencias actuales de los procesos que se llevan a cabo, asimismo conformar equipos o comités lo más profesional posible, que tengan dentro de sus competencias la capacidad en el trato con personas y permitan comunicarse fluidamente con los docentes, acompañado de un buen programa o modelo de la gestión; el cual se propone en esta Investigación, también sugerir que se analice la Normativa vigente que rige las Instituciones ya que estas establecen las consideraciones legales para la gestión del Recurso Humano.
2. Obedecer a lo que establece la Normativa para Instituciones privadas, con relación a emitir los Reglamentos Internos y Escalafón Interno, que les ayudará a crear un clima laboral armonioso, por el hecho que estos contemplan más que las obligaciones y derechos, todos los criterios que se tomaran para llevar a cabo los procesos de gestión del recurso humano y quien los llevará a cabo.

3. Se recomienda que se descentralice la forma en que se lleva a cabo el proceso de gestión y que no dependa únicamente de la Dirección, que descansa en estos más que todo la toma de decisión final, y mediante la conformación de un equipo o comité se lleven a cabo todos los demás procedimientos previos que vayan acorde a lo que se establezca en su Reglamento Interno y el modelo de gestión aquí propuesto.
4. Es necesario que las instituciones tomen conciencia de la importancia que tiene realizar una adecuada gestión del Recurso Humano, ya que les generara factores de éxito y ventajas competitivas, estableciendo para esto los procedimientos debidamente planificados y establecidos en la Normativa interna de cada una de las Instituciones.
6. En base a la investigación realizada sobre la Gestión de los Recursos Humanos en las Instituciones de Confesional católico, y la revisión de literatura sobre los modelos de Gestión que han sido diseñado por diferentes autores y la Normativa que rige estas Instituciones, se diseñó un modelo de Gestión de Recursos Humanos idóneo para el Instituto católico Emiliani, mismo que se propone para que sea considerado y evaluado por la Rectoría y Personal Docente Directivo de la Institución respectiva implementación.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

A continuación se presenta el Modelo de Gestión de Recursos Humanos idóneo para el Instituto Católico Emiliani, para el cual se ha tomado como base el Modelo de Gestión creado por Idalberto Chiavenato (2009), asimismo se tomó como referencia la

Normativa que rige las Instituciones Privadas como lo es; la Ley del Estatuto del Docente, el Reglamento Interno de la Federación Nacional de Instituciones Educativas Privadas de Honduras (FENIEPH) y algunas consideraciones del Manual de Guía de buenas prácticas sobre recursos humanos en la profesión docente de la Organizacional Internacional del Trabajo (OIT).

VARIABLE 1: PROCESO DE INCORPORAR

El Instituto Católico Emiliani cuenta con un Manual de Reclutamiento y Selección del Personal, donde se describen los procedimientos a seguir para este proceso el Manual está diseñado para ser ejecutado por una Administración de Recursos Humanos, identificando claramente con nuestro estudio que el Instituto no cuenta con un Departamento que le dé cumplimiento a este Manual.

Es por ello que planteamos un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que se adapte a la Institución sin que sea una limitante su estructura Organizacional es decir el hecho de no contar con un Departamento de Recursos Humanos como tal.

Reclutamiento:

El proceso de Reclutamiento se inicia cuando la Coordinación Académica identifica la necesidad de contratación de un docente para ocupar una plaza vacante, posterior a eso se debe hacer del conocimiento del Personal Docente Directivo, para que este de su aprobación y de esta manera dar inicio al proceso. Procedimiento que continua cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la Organización. (Ver anexo 1)

En virtud que el Reglamento Interno de la Federación Nacional de Instituciones Educativas Privadas de Honduras, establece que el responsable directo de esta Gestión debe ser la Dirección; sin embargo de acuerdo al estudio y conocimiento que se tiene sobre la implicación que tiene este proceso de Incorporar a las personas debe

ser de una forma integral donde se involucren varios actores para realizar los procedimientos y así cumplir con todos los requerimientos que se establecen.

Con el entendido que los métodos para incorporar al recurso docente varían según los sistemas educativos: en los sistemas privados y de confesional católico, pueden utilizarse métodos de contratación abiertos es decir tanto interno donde los candidatos trabajan dentro de la Institución y externo cuando estos están fuera de ella mediante:

- Agencias de reclutamiento, que sirven de intermediarias para hacer este procedimiento;
- Redes con otras Instituciones como escuelas, universidades, asociaciones gremiales;
- Carteles o anuncios en lugares visibles siendo este sistema de reclutamiento de bajo costo y de gran rapidez.
- Reclutamiento virtual donde se hace por medios electrónicos y a distancia a través de Internet su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.
- La recepción de currículum que son llevados directamente a la Institución.

Tomando en consideración las fuentes de Reclutamiento antes mencionadas se considera que el Reclutamiento puede ser llevado a cabo por la asistente de Secretaria, en cuanto a la recepción de las solicitudes de empleo, misma que ya está elaborada por el Instituto, se debe archivar para que sirvan como base de datos.

Selección:

La selección del personal es el filtro que solo permitirá ingresar a la Institución a aquellas personas que cuentan con las características deseadas, donde la Institución

comparara y decidirá que pretende de los candidatos y estos a su vez que ofrece la Institución.

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: los requisitos del puesto a cubrir y el perfil de las características de los candidatos; donde los responsables son el Personal Directivo Docente (Director, Sub Director y Secretaria) deberá ser la parte responsable de dicho proceso.

Otra parte fundamental en este proceso es obtener la información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección que recomendamos se agrupan en cuatro categorías:

Entrevista: Se considera que para efectos de la contratación se pueden utilizar audiencias o entrevistas como parte de los procesos institucionales de contratación, estos deben basarse en principios claros, transparentes y ampliamente comprendidos en relación con las cualidades y capacidades que se espera que demuestren los docentes principiantes que quieren estar inmersos en el mundo laboral educativo, se puede realizar y acompañar mediante un comité integrado por departamentos de la Institución como ser Dirección, Sub Dirección, y el Rector como representante de la comunidad Religiosa Somasca.

Pruebas de conocimiento o capacidad: Con estos instrumentos se evalúa los conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir, ya que si lo que requiere la Institución es un docente en área de Sociales, se debe asegurar que además de presentar el Título, cumpla con el nivel de conocimientos suficientes que le permita un buen desempeño.

Pruebas psicológicas y pruebas de personalidad: En virtud que el Instituto no cuenta con un Psicólogo especialista que se encargue de realizar dichas pruebas dentro de la Institución, se pueden realizar mediante la tercerización ya que en el medio

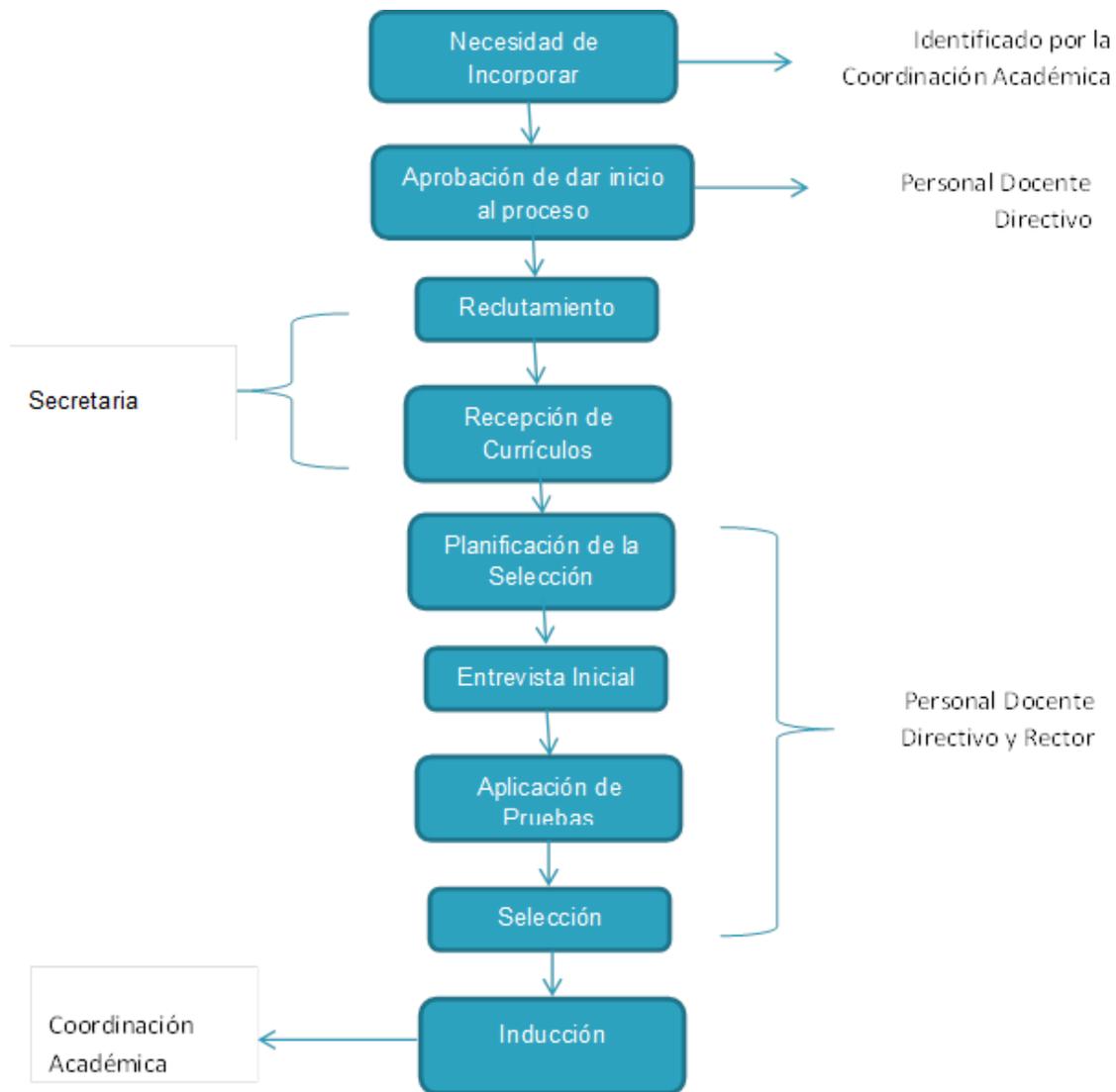
existen varias empresas dedicadas al proceso de selección las cuales pueden ser consideradas para la asistencia del mismo: Manpower, Search, Outdourcing, CRECERH Y Selección Empresarial, así mismo consultores individuales debidamente colegiados en el colegio de Psicólogos y este a su vez proveer una lista de profesionales calificados en esta área.

Técnicas de simulación: Son técnicas de dinámicas de grupo y se usan para complementar el diagnóstico de los resultados de la entrevista y pruebas psicológicas, donde se pueden observar sus competencias didácticas y pedagógicas. Esta técnica puede ser desarrollada y observada por el departamento de Orientación Educativa y Coordinación Académica.

Una vez que se ha identificado al candidato idóneo se procede a la Contratación por parte de la Dirección de la Institución dando por finalizado dicho proceso para posteriormente dar paso a la de Inducción por parte de la Coordinación Académica dicho proceso ya está establecido por la Institución. (Ver anexo 2)

A continuación se presenta el diagrama del proceso Incorporar:

DIAGRAMA DEL PROCESO DE INCORPORAR



Figura

17. Diagrama del Proceso Incorporar.

Modelado del Trabajo:

Los puestos constituyen la base para colocar a las personas dentro de sus respectivas tareas, ya que es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación para los docentes, estas comprenden todas aquellas actividades que se desempeñan; por tal razón los puestos se deben representar en el Organigrama con la finalidad de alcanzar los objetivos Institucionales a partir de estrategias que la misma considere.

En el Instituto Católico Emiliani el Organigrama data del año dos mil cinco (Ver anexo 3), provocando que los puestos estén situados poco funcionales, ya que no está actualizado de acuerdo a los nuevas unidades que han surgido al presente, además no obedecen a lo que legalmente establece el Estatuto del Docente y el Reglamento de la Federación Nacional de Instituciones Educativas Privadas de Honduras donde se clasifican como:

- Personal Directivo Docente.
- Personal Técnico Docente.
- Personal Docente.
- Personal no docente.

Debido a lo antes descrito proponemos el diseño del Organigrama:

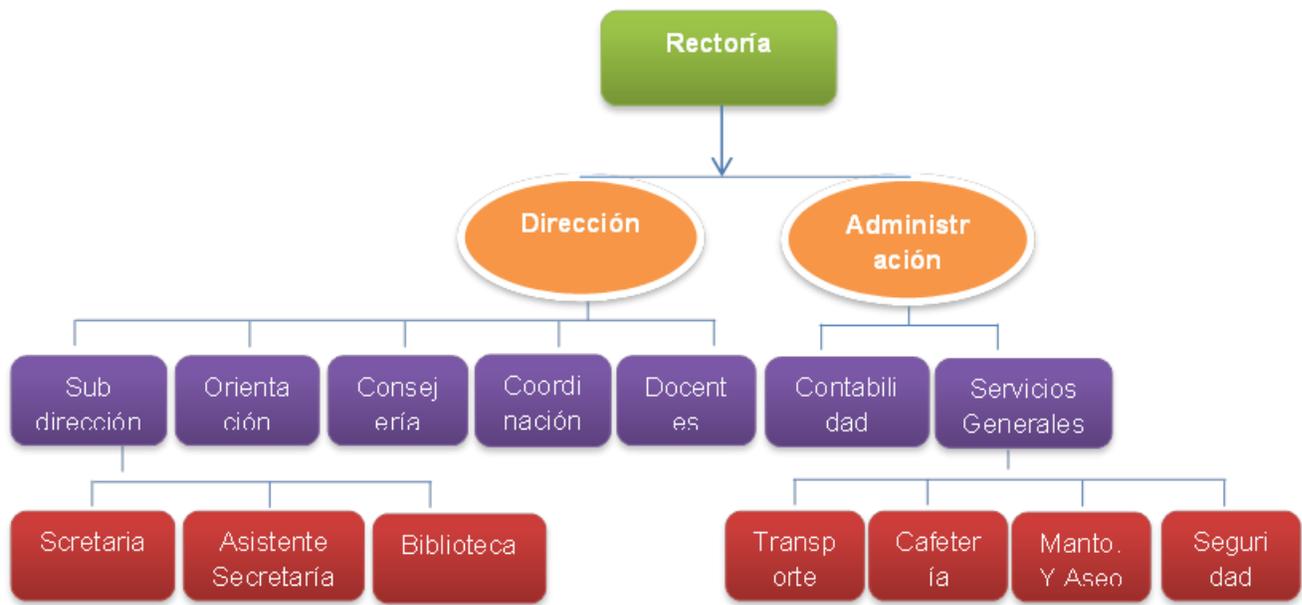


Figura 18. Propuesta de Organigrama para el Instituto Católico Emiliani.

El Instituto Católico Emiliani cuenta con un Manual de Clases de Puestos donde describe objetivos, naturaleza y especificaciones del puesto; sin embargo existe una incongruencia ya que hay una duplicidad en las tareas que corresponde al Director en relación con las del Administrador evidenciando con esto la poca credibilidad dejándolo sin ninguna validez. Según lo establecido en Reglamento Interno de la Federación Nacional de Instituciones Educativas Privadas de Honduras.

Evaluación del Desempeño:

La evaluación del Desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña en la labor docente, es un proceso dinámico donde influyen puntos fundamentales que se debe responder:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?

6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

Respondiendo a la primer interrogante el desempeño se evalúa ya que es necesario que los Docentes reciban una retroalimentación que les dé a conocer cómo ejerce su trabajo y de esta manera hacer las correcciones correspondientes; una de las razones que explican el interés de las Instituciones Educativas por evaluar el desempeño radica en que todas cuentan con este proceso haciéndolo en su mayoría de forma anual para con ello tener los criterios para tomar decisiones en cuanto; a recompensar, desarrollar, mantener buenas relaciones con los docentes y la percepción de sí mismo en relación a su entorno laboral.

De no ser satisfactorios los resultados obtenidos por las Evaluaciones del Desempeño estas sirven para tomar decisiones de prescindir de los servicios de un docente, a causa de un bajo Rendimiento laboral que haya sostenido durante el año lectivo.

Los indicadores a considerar para la evaluación del desempeño se dan bajo los siguientes criterios:

- Planificación del proceso.
- Jornalización.
- Cumplimiento en la entrega de Documentación en tiempo y forma.
- Manejo de la Tecnología, como Plataformas virtuales.
- Índices de Reprobación, lo que indica el grado de Comprensión de la Asignatura.

Se plantea como técnicas para el proceso de evaluación del desempeño una variedad de métodos y herramientas para recabar información, donde se incluya:

- Observaciones en el aula de clases; como acompañamiento.
- Entrevistas con el docente, bien de manera individual o ante un grupo de expertos donde se le dan a conocer sus fortalezas y debilidades a mejorar.
- Cuestionarios de autoevaluación para el docente.
- Las calificaciones del docente, con respecto a la participación que este tiene en actividades de desarrollo profesional.

- El uso de portafolios educativos basados en una variedad de actividades docentes, sean éstos en formato impreso o de vídeo.
- La motivación que demuestre en su trabajo, así como el entusiasmo que despierte en el alumnado y compañeros de trabajo.
- Las relaciones con sus alumnos, compañeros de trabajo, autoridades, demás empleados y padres de familia que conforman la comunidad educativa.
- Lealtad a la institución y hacia sus compañeros de trabajo, así como su proyección a la comunidad.

VARIABLE 3: PROCESO DE RECOMPENSAR

Remuneración:

Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a las personas y que se derivan de su empleo, recompensas que el personal docente recibe a cambio de desempeñar las tareas en función de la Institución.

Debido que el Instituto Católico Emiliani así como las demás Instituciones Privadas de Confesional Católico están regidas estrictamente por el Estatuto del Docente lo cual establece que la remuneración debe hacerse en base a un escalafón interno donde este no será inferior al sesenta por ciento (60%) del que pague el Estado y que en ningún caso inferior al salario mínimo.

La escala salarial según el Estatuto del docente contemplara, además del sueldo base, las remuneraciones por concepto de grado académico, años de servicio o antigüedad, estas consideraciones son las que toman en cuenta actualmente las Instituciones de Confesional Católico.

La forma como se remunera al personal docente envía a los docentes, los estudiantes, los padres de familia y el resto de la sociedad una señal sobre el valor de su trabajo y la posición y estima que despiertan. La remuneración adecuada y apropiada del personal

docente es vital para contratar y retener un cuerpo docente competente, motivado y comprometido, capaz de dedicarse de manera plena a su función como educadores y, de esa manera, mejorar la calidad de la educación. Cabe señalar que la OIT recomienda que la remuneración y las prestaciones del personal docente deban alcanzar un determinado número de objetivos sistémicos y de expectativas individuales que:

- Guarden relación con la importancia que para la sociedad tiene la docencia y sus responsabilidades.
- Se comparen favorablemente con los sueldos pagados en otras profesiones que exijan titulación, calificaciones y responsabilidades equivalentes.
- Aseguren un nivel de vida satisfactorio tanto para el personal docente como para sus familias.
- Proporcionen al personal docente los medios necesarios para afianzar sus calificaciones profesionales mediante la disposición de recursos para más formación y para la realización de actividades culturales.
- Tengan en cuenta que determinados puestos en el ámbito de la docencia y la educación requieren más calificaciones y experiencia que otros.
- Eviten injusticias o anomalías que crean tensiones entre las categorías de educadores.

Prestaciones:

Parte de los atractivos que poseen las Instituciones Educativas de confesional católico y que les permite retener a sus docentes son las Prestaciones y servicios; las cuales manejan todas las Instituciones donde el origen y el desarrollo de estos planes de prestaciones sociales se deben a las exigencias de la Legislación Laboral y de la previsión social.

En términos generales las prestaciones sociales se clasifican en razón de su obligatoriedad legal; como vacaciones, aguinaldo, jubilación y permiso pagado por

maternidad, por su naturaleza; mediante pagos monetarios y extramonetarios y de sus objetivos.

Así como otros beneficios donde al docente se le dé o pague el preaviso en caso de despido; y pago de auxilio de cesantía en los términos de ley.

Incentivos:

Es necesario incentivar al personal docente para que realicen el mejor esfuerzo, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se formulen para el futuro, los incentivos son un factor que impactan directamente en la motivación del personal docente, si bien las instituciones privadas están condicionadas en relación a conceder incentivos ya que lo que contemplan son aumentos anuales que dependen del ingreso obtenido por las matriculas de alumnos, es decir si la afluencia de alumnos incrementa es un indicador positivo y con ello existe la probabilidad de que reciban un aumento salarial acorde al desempeño mostrado durante el año lectivo y en base a las evaluaciones que se hayan realizado.

VARIABLE 4: DESARROLLAR

Capacitación:

Las capacitaciones se han convertido en un tema de vital importancia para alcanzar el éxito, ya que constituyen una ventaja competitiva entre las Instituciones. La capacitación de los docentes se vuelve imprescindible, porque les ayuda a ser más productivos, creativos e innovadores, estas capacitaciones se orientan al presente, por lo que se debe considerar básicamente las necesidades existentes para el fortalecimiento de las competencias de los docentes, además, produce beneficios directos para los clientes en este caso el alumnado, el cual se ve beneficiado con la calidad educativa como parte integral de su formación.

Sugerimos que el instituto debe enfocar su programa de capacitación bajo los siguientes temas:

- Crecimiento espiritual.
- Fortalecimiento de habilidades técnicas.
- Desarrollo de habilidades sociales.

La institución conserva la tradición de realizar capacitaciones a los docentes y personal que se relaciona directamente con los estudiantes, ya que consideran que es importante desarrollar y fortalecer los conocimientos, ya que esto le permite al instituto ser competitivo, brindar atención personalizada a los estudiantes y es un instrumento que genera motivación, fortalece su cultura Institucional, en virtud que la educación no es estacional sino continua.

Existen factores que afectan la capacitación:

- El apoyo de la alta gerencia en este caso particular de la Dirección.
- El compromiso que los especialistas en relación al tema a tratar.
- Los avances tecnológicos.

Desarrollo:

Algunas de las consideraciones para desarrollar un docente dentro de la estructura Organizacional están coartadas bajo la primicia, que estas tienen funciones específicas, donde, ocupar cargos que les permita ascender, no es parte del objetivo primordial de su carrera, sino que se basa en fortalecer cada día más su área de especialización; las personas que llegan a desarrollarse es porque han tenido una trayectoria muy larga en la Institución y que han logrado culminar su profesionalización como parte del buen desenvolvimiento.

El desarrollo se debe enfocar en los puestos que ocuparan las personas en el futuro dentro de las Instituciones, ya que de esta forma se estará preparado para prevenir y superar las eventualidades por ejemplo en caso de; jubilación del Director de la Institución, o su renuncia, se debe tener identificada la persona natural e ideal a ocupar el puesto disponible.

Métodos de desarrollo en el puesto actual a considerar:

- Rotación de los puestos, esto a nivel de Personal Docente Directivo, para expandir sus habilidades y capacidades al verse involucrado en aquellos procesos que le permitirán desarrollarse.
- Puestos de Asesoría, donde provisionalmente ocupan puestos con el objetivo de solamente conocerlos.
- Asignación de comisiones, donde se le permita al docente la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, y participe en toma de decisiones, por lo general estas comisiones son de naturaleza temporal.

VARIABLE 5: RETENER

Relación con los empleados:

Siendo el Emiliani una Institución Educativas de Confesional Católico los docentes tienen la obligación de profesar los valores y filosofía, así como mantener la facilidad de relacionarse con sus colegas y superiores, atender a los Padres de familia y alumnos cuando estos lo requieran, lo que demanda una considerable dosis de adaptación y de integración dentro de las actividades, que propicien un ambiente de confianza, respeto y camaradería.

Se propone diseñar un programa de relaciones con los docentes donde se incluya:

- Comunicaciones de doble vía.

- Debe existir Cooperación en la toma de decisiones.
- Protección donde los docentes deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
- Ayuda donde los docentes se sienten apoyados en sus necesidades y expectativas.
- Disciplina y conflicto, aquí se deben tener claras las reglas para lidiar con la disciplina y para la resolución de conflictos.

Higiene y Seguridad en el trabajo:

Se refiere a las condiciones ambientales del trabajo donde se debe garantizar que los docentes cuenten con salud física y mental, donde se debe evitar la exposición a agentes externos de ruido, el aire, la temperatura, la humedad, y de iluminación. Para efectos de erradicar el estrés se exhorta que las Instituciones cuenten con estímulos que alejen al personal de dicha situación.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas:

- Prevención de accidentes.
- Prevención de Incendios.
- Prevención de Robos.

Calidad de Vida:

Se recomienda, que se creen y fortalezcan las actividades de recreación que involucre tanto al personal docente como a los alumnos y no dejando de lado a los padres de familia, siempre que el caso lo amerite. Esto permitirá que exista un vínculo estrecho entre el trinomio de la educación; retiros espirituales, convivencias fuera y dentro de las instalaciones de la Institución, charlas motivacionales, celebraciones de actos especiales.

VARIABLE 6: SUPERVISAR

Base de datos:

El Instituto Católico Emiliani se debe cimentar sobre una base sólida de información y de comunicación de todos aquellos documentos que sean de utilidad tanto en situaciones del presente como del futuro, el Instituto Católico Emiliani cuenta con los recursos tecnológicos necesarios que le pueden generar o proporcionar un valor agregado, se sugiere fortalecer el área de Tecnología de la Información (TI) ya que se considera como una de las herramientas básicas para satisfacer las necesidades de la Institución en cuanto a mantenerse interconectados y almacenar toda la información que sea de utilidad.

Sistemas de Información de la Administración de Recursos Humanos:

En este aspecto es importante considerar que los Sistemas de Información en el Instituto Católico Emiliani se deben utilizar adecuadamente ya que en la actualidad es uno de los Institutos de la zona que cuenta con la tecnología la cual esta subutilizada, cabe mencionar que uno de los objetivos básicos es la reducción de los costos y el tiempo de procesamiento de la información.

BIBLIOGRAFÍA

1. (2010). *Consejo Nacional de Educación Políticas Educativas*.
2. Belen Ena Ventura, S. D. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial Paraninfo.
3. Brain E Becker, M. H. (2001). *El Cuadro de Mando del Capital Humano: Gestión del Capital Humano para Ejecutar la Estrategia*. Boston: DEUSTO.
4. Carlson D, U. N. (2006). The impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An analysis of family-owned . *Journal of Small Business*, 531-543.
5. Chiavenato, I. (2001). *Administración-Proceso Administrativo* (3ª edición - 2001 ed.). Editora McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
7. Chiavenato, I. (Noviembre 1999). *Administración de Recursos Humanos* . Santafé de Bogotá, Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana, S.A.
8. Fanfani, E. T. (2002). Algunas Dimensiones de la Profesionalización de los Docentes. *PRELAC*.
9. Fernández, A. R.-i. (2002).
10. García, L. S. (2008). *Buenas prácticas de Recursos Humanos*.
11. Honduras, C. d. (1994). *Leyes Educativas de Honduras*. Tegucigalpa M.D.C Honduras: Graficentro Editores.

12. Honduras, F. N. (s.f.).
13. Huselid, M. A. (1997). EL IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE ALTO RENDIMIENTO DE TRABAJO, EFICACIA E IMPLEMENTACIÓN Y ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE LA RIQUEZA DE ACCIONISTAS. . *Academia de Management Journal*.
14. Kok, J. D. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*.
15. Mayo, I. C. (2003). La Estructura de las Organizaciones Educativas y sus Múltiples implicaciones . *Revista Universitaria de Formación de Profesorado* , 5-10.
16. Moheno, J. M. (2008). Las prácticas de Recursos Humanos y su Relación con el desempeño Percibido de las Pequeñas Empresas. *Forum Empresarial*.
17. OIT. (2012). *Guía de Buenas Prácticas de Recursos Humanos en la profesión Docente* .
18. Ortueta, R. d. (1969). *Técnicas de Dirección de Personal*. Mexico: Limusa Wiley, S.A.
19. Pfeffer, J. (1994). *Personnel management; Organizational behavior; Competition;*. United States: US/MOUNTAIN.
20. Pineda Mejía, C. R., Reyes Fernández, C., & Oseguera, F. A. (2001). *Manual de Caficultura*.
21. Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
22. Sallán, J. G. (2011). *La Dirección de Centros Educativos en Iberoamérica*.

23. Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.

24. Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

25. Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

ANEXOS

ANEXO 1. Solicitud de Empleo Instituto Católico Emiliani.

INSTITUTO CATÓLICO EMILIANI

SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS PERSONALES

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres	Teléfono Fijo	Teléfono móvil
Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Edad		
Dirección:			Correo Electrónico	
No. de Identidad	Carnet Escalafón	Carnet INPREMA	Carnet Seguro Social	

Nombre del Conyugue: _____

Nombre de dependientes

Parentesco

-----	-----
-----	-----
-----	-----

		Ocupación
Nombre del Padre:		
Nombre de la Madre:		
Nombre del Hermano (a)		
Nombre del Hermano (a)		
Nombre del Hermano (a)		

Pretensiones Salariales	Otras Pretensiones		Plazo de incorporación	
¿Tipo de trabajo que solicita?	¿Cómo obtuvo referencia del puesto?			

DATOS ACADÉMICOS

NOMBRE Y LUGAR DEL CENTRO DE ESTUDIO	DESDE	HASTA	CURSO	TITULACION	RAMA O ESPECIALIDAD

Idiomas (Clase y Nivel)					
¿Qué planes de Formación tiene?			Aficiones personales		
Desde	Hasta	Nombre y Dirección de la Organización	Puesto Ocupado	Sueldo	Razón de cambio

Había Presentado Aplicación anteriormente: Si () No (). Especifique: _____

Tiene familiares en el Instituto: Si () No (). Especifique: _____

Tiene conocidos o Amigos en el Instituto: Si () No (). Especifique: _____

¿A quién comunicar en caso de emergencia?: Nombre: _____ Teléfono: _____

¿Es Ud. socio de alguna institución, club etc.?: _____

¿A que parroquia o iglesia pertenece? _____

¿Asiste algún grupo de la iglesia?

Declaro que los datos aquí consignados son verdaderos y que autorizo a la Asociación Civil San Jerónimo Emiliani para investigar toda la información brindada. Asimismo, declaro que soy conocedor de que si la información consignada es falsa (total o parcial), el Instituto podrá proceder a mi descalificación o destitución inmediata.

Firma: _____ Fecha: _____

ANEXO 2. PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUTO CATÓLICO EMILIANI

INSTITUTO CATÓLICO EMILIANI PROGRAMA DE INDUCCIÓN

OBJETIVO GENERAL

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese al Instituto, así como proporcionar elementos que apoyen su permanencia al servicio del mismo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

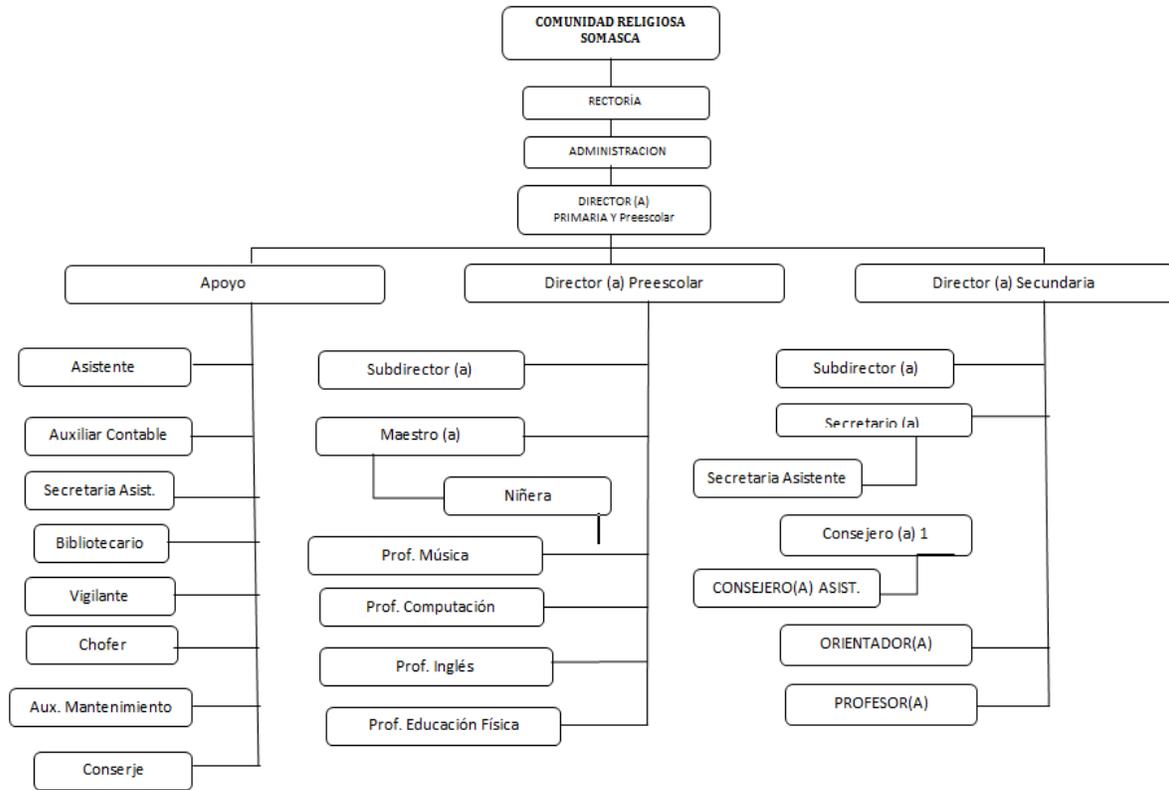
- Establecer las relaciones que mantendrán al nuevo empleado con el Instituto.
- Dar a conocer al personal la filosofía y políticas del Instituto.
- Dar a conocer al personal las normas de disciplina y de seguridad industrial.
- Incrementar la integración grupal
- Mejorar los procesos de comunicación
- Maximizar la calidad de la contribución individual
- Crear una actitud favorable hacia la Institución
- Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos.

CONTENIDO:

- Palabras de bienvenida a cargo de la Rectoría
- Historia del Instituto
- Estructura organizacional
- Misión
- Valores
- Visión
- Descripción de instalaciones
- Objetivos generales
- Políticas generales
- Distribución de planta
- Servicios que se brindan
- Planes de desarrollo
- Contribución a la sociedad
- Composición del personal
- Recorrido por las Instalaciones

- Presentación de los superiores inmediatos y compañeros de trabajo

ANEXO 3. ORGANIGRAMA INSTITUTO CATÓLICO EMILIANI



Trabajo. Devoción. Caridad. Estudio. Disciplina

Fuente: Instituto Católico Emiliani.

ANEXO 4. INSTRUMENTO DEL CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener la información necesaria para diseñar un “Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Instituto Católico Emiliani”. Favor seleccione con una “x” la respuesta deseada.

1. ¿Existen procedimientos por escrito en la Institución para la contratación de un docente?

Sí___ No___

2. ¿Cuántas personas se involucran en dicho procedimiento?

Una___

Dos___

Tres___

Más de tres, especifique___

3. ¿Qué cargo ocupan las personas involucradas en los procedimientos?

Director___

Subdirector___

Administrador___

Otros, especifique___

4. ¿Tiene el Instituto definidos los puestos de trabajo en relación a sus funciones y requisitos?

Sí___ No___

5. ¿Maneja el Instituto algún plan de incentivos que ayude a la motivación de su personal docente?

Sí___ No___

6. ¿Cuenta con programas de desarrollo profesional para su personal docente?

Sí___ No___

7. ¿De ser si su respuesta, estos programas están dirigidos a todos los docentes de forma general?

Sí___ No___

8. ¿Considera que la estructura organizacional de la Institución da la oportunidad a que su personal ascienda dentro de la misma?

Sí___ No___

9. ¿Realizan algún proceso de evaluación?

Sí___ No___

**Si su respuesta es No, pasar a la pregunta N°12*

10. ¿Si su respuesta es Sí, con qué frecuencia llevan a cabo el proceso de evaluación?

Trimestral___

Semestral___

Anual___

Otro, especifique___

11. ¿Se da retroalimentación y seguimiento a los resultados obtenidos de las evaluaciones?

Sí___ No___

12. ¿Realizan actividades de recreación que propicien un clima laboral agradable?

Sí___ No___

13. Si su respuesta es sí, mencione que actividades realizan

14. Proporciona el Instituto a su personal docente algún beneficio de seguridad social;

Asistencia médica___

Prestaciones por accidentes de trabajo___

Prestaciones de Jubilación y sobrevivientes___

Otras, especifique_____

ANEXO 5. INSTRUMENTO DE LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

ENTREVISTA

El objetivo de esta entrevista es conocer las mejores prácticas de Gestión de Recursos Humanos llevadas a cabo en los Centros Educativos de Confesional Católico de la ciudad de Tegucigalpa, para efectos comparativos que proporcione información para nuestro proyecto de Investigación, titulado; “MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL INSTITUTO CATÓLICO EMILIANI” y recomendar en base a estas el Modelo más idóneo para el Instituto.

1. ¿Qué conoce de los procesos de Gestión de Recursos Humanos en su Institución?
2. ¿Qué utilidad considera que tiene el reglamento Interno para llevar a cabo los procesos de gestión del personal docente?

3. ¿Qué procesos contempla este Reglamento?
4. Cuando se presenta la necesidad de contratar a un nuevo docente, ¿qué normas o criterios profesionales consideran para realizar la contratación?
5. ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizan para atraer a los posibles candidatos a ocupar un puesto vacante?
6. ¿Qué procedimiento realizan para la integración del nuevo personal docente a la Institución?
7. ¿Qué criterios y políticas consideran para remunerar al personal de la Institución?
8. ¿Cuáles son las consideraciones que se toman para promover a un docente dentro de la estructura organizacional?
9. ¿Qué Criterios de desempeño toman en cuenta para medir el rendimiento de su personal docente?
10. ¿Manejan códigos de ética y conducta en el centro educativo, que ayuden a las buenas relaciones entre todos los involucrados en la Institución?
11. ¿Cuentan con medios tecnológicos de la información que contribuyan a la buena comunicación y formación?